Memperluas Pilihan

Memperluas Pilihan

Manual Pelatihan Kepemimpinan bagi Perempuan

Mahnaz Afkhami
Ann Eisenberg
Haleh Vaziri

konsultasi dengan

Suheir Azzouni

Ayesha Imam

Amina Lemrini

Rabéa Naciri

diterjemahkan oleh

Didiek Surjanto

edit dan review oleh
Mani Festati Broto

Daftar Isi

Penghargaan i
Pengantar: Siapakah Kami iii

Pendahuluan: Dasar Pikiran, Maksud, Tujuan, dan Struktur 1

Rangka Bangun Kepemimpinan:
Kepemimpinan sebagai Pembelajaran Komunikatif 7

Komunikasi dalam Lokakarya: Panduan untuk Kegiatan Fasilitasi 23

Sesi Lokakarya

Bagian I: Mengembangkan Jiwa Kepemimpinan 37
Sesi 1: Siapakah yang disebut pemimpin? 39
Sesi 2: Bisakah saya menjadi seorang pemimpin? 45
Sesi 3: Apakah cita-cita saya? 55

Bagian II: Berkomunikasi dengan Orang Lain 61
Sesi 4: Bagaimana kita selayaknya kita berkomunikasi? 63
Sesi 5: Bagaimana kita bisa melayani kepentingan-kepentingan yang berbeda? 71
Sesi 6: Bagaimana kita bisa saling memberdayakan? 77

Bagian III: Menciptakan Kemitraan Pemelajaran 83
Sesi 7 : Bagaimana kita membangun pemahaman bersama? 85
Sesi 8 : Apa rencana aksi kita? 93
Sesi 9 : Bagaimana kita mengembangkan keterampilan dan bakat kita? 101
Sesi 10 : Bagaimana kita membangun suatu gerakan? 109
Sesi 11 : Bagaimana kita berbagi tanggung jawab dan manfaatnya? 117
Sesi 12 : Seperti apa organisasi yang berhasil? 125

Formulir Evaluasi Peserta dan Fasilitator

Lampiran
Lampiran A: Skenario Lain 135
Lampiran B: Taktik Fasilitasi 141
Lampiran C: Saling Mendengar 147
Lampiran D: Sumber-sumber Kepemimpinan 151
Lampiran E: Organisasi-organisasi Kepemimpinan 155
Lampiran F: Dewan Penasehat Internasional 159

Penghargaan

Kami berhutang budi pada sejumlah organisasi dan perorangan yang membantu mewujudkan proyek ini. Kami berterima kasih kepada *Ford Foundation, National Endowment for Democracy, The Shaler Adams Foundation, dan Tides Foundation* atas dukungannya terhadap kampanye kami dalam mengembangkan cara dan wahana untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan kaum perempuan.

Terima kasih kepada pemimpin-pemimpin yang memberikan cerita-cerita yang penuh ilham untuk buku panduan ini, khususnya Zainah Anwar, Thais Corral, Ayesha Imam, Ivy Josiah, Asma Khader, dan Sakena Yacoobi, yang secara pribadi membagi cerita-ceritanya kepada kami. Kami berterima kasih kepada Nancy Flowers, yang secara seksama mengulas naskah dan memberikan masukan-masukan yang tak ternilai harganya.

The Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP) meluncurkan proyek ini pada tanggal 2 Juni 2000, ketika kami mengadakan pertemuan dengan sekelompok pakar untuk membahas pendekatan-pendekatan baru untuk kepemimpinan perempuan, kebutuhan-kebutuhan lokal, dan prioritas pengembangannya. Kami mengucapkan terima kasih kepada para penyandang dana yang memungkinkan terjadinya pertemuan ini: *The General Board of Global Ministries of the United Methodist Church, The Global Fund for Women, The San Francisco Foundation, the United Nations Development Fund for Women* (UNIFEM), dan *the United Nations Population Fund* (UNFPA). Kami berterima kasih pula kepada pribadi-pribadi seperti Alia Arasoughly, Shiva Balaghi, Janice Brodman, Sylvie Cohen, Thais Corral, Naadia Davis, Nancy Flowers, Leanne Grossman, Ayesha Imam, Bushra Jabre, Mona Kaidbey, Amina Lemrini, Vivian Manneh, Pramada Menon, Geeta Misra, Thoraya Obaid, Ayo Obe, Aruna Rao, Najat Rochdi, Susan Deller Ross, Rahim Sabir, dan Sakena Yacoobi hadir dalam pertemuan ini. Banyak dari para pakar ini juga melayani kami dalam International Advisory Council (lihat Lampiran F). Kami berhutang budi kepada mereka atas masukan dan dukungannya pada setiap tahapan proyek ini.

Terima kasih kepada Rakhee Goyal, Hanan Kholoussy, dan Sian MacAdam yang menyumbangkan banyak gagasan dan bantuan pada semua tahapan perkembangan naskah. Kami juga berterima kasih kepada Maureen Donaghy dan Megan Brown yang mengatur berbagai pertemuan-pertemuan para pakar, rapat-rapat dewan penasehat dan komunikasi antar mitra kerja.

Pengantar: Siapakah Kami

Buku panduan ini disusun bersama-sama oleh *Women's Learning Partnership for Rights, Ddevelopment, and Peace* (WLP) dengan organisasi-organisasi mitranya, yakni *Démocratique des Femmes du Maroc* (ADFM) di Maroko, *BAOBAB for Women's Human Rights* (BAOBAB) di Nigeria, dan *Women's Affairs Technical Committee* (WATC) di Palestina. Tantangan kami adalah bekerja melintasi tiga benua untuk menciptakan sebuah buku panduan yang mengandung visi dan agenda bersama untuk kepemimpinan perempuan, mengakomodasi perbedaan pendapat, serta memadukan beragam tujuan. *Memperluas Pilihan: Manual Pelatihan Kepemimpinan bagi Perempuan*[1] menggabungkan gagasan dan ketrampilan belasan perempuan dan laki-laki, direktur dan staf organisasi-organisasi non-pemerintah, juga mahasiswa, pemimpin-pemimpin politik, ahli hukum, dan praktisi pembangunan dari lima belas negara.

WLP meluncurkan proyek ini di kota New York pada tanggal 2 Juni 2000. Dalam bulan-bulan berikutnya, WLP membangun perjanjian-perjanjian kemitraan formal dengan ADFM, BAOBAB, dan WATC—semuanya organisasi non-pemerintah yang mempunyai komitmen untuk memperkuat pemberdayaan, partisipasi, dan kepemimpinan kaum perempuan di masyarakat mereka masing-masing. Setiap organisasi mitra ini secara luas mengulas dan memberikan kritik terhadap naskah buku panduan ini di setiap tahapan penulisannya, menyumbangkan strategi, rancangan, dan isinya, serta memberikan penilaian terhadap efektifitas, relevansi, dan kesesuaian budayanya.

Memperluas Pilihan adalah contoh buku panduan yang disesuaikan untuk keperluan lokal dari sejumlah lokakarya di Afrika, Asia, dan Timur Tengah. Peserta lokakarya tersebut adalah staf dan konstituen dari organisasi-organisasi mitra, dan juga mahasiswa, perempuan profesional, pegawai pemerintah, guru, aktivis politik, dan lain-lain. Koordinator-koordinator lapangan proyek ini melakukan proses penyesuaian *Memperluas Pilihan* untuk setiap komunitas. Mereka melaksanakan proses uji lokal, menilai keterkaitan dan kesesuaian budaya dari isinya, serta memfasilitasi pengembangan bahan-bahan tambahan yang bermanfaat secara lokal. Buku panduan yang diterbitkan khusus untuk negara-negara tertentu disesuaikan dari segi bahasa/idiom, budaya, dan isu yang sesuai, sebagai perangkat pembelajaran perempuan yang dapat digunakan sebagai strategi kepemimpinan partisipatif.

---

[1] Terjemahan dari "*Leading to Choices: A Leadership Training Handbook for Women*". Kalimat "*Leading to Choices*" diterjemahkan menjadi "*Memperluas Pilihan*", karena tujuan akhir dari buku panduan ini adalah untuk menciptakan pilihan-pilihan yang lebih luas bagi semua orang.

Tentang Mitra Kerja

Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP): **WLP** adalah organisasi non-pemerintah internasional yang bertujuan untuk memberdayakan kaum perempuan di Dunia Selatan, untuk menggagas dan menempatkan kembali posisi mereka di dalam keluarga, komunitas, dan masyarakat. WLP mencapai sasaran ini dengan membangun kemitraan dengan organisasi-organisasi perempuan di Dunia Selatan, menciptakan kurikulum dan bahan-bahan pelatihan, dan mengajak kaum perempuan untuk memproduksi informasi dan pengetahuan. WLP memproduksi perlengkapan multimedia untuk radio, video/televisi, CD-ROM, dan internet yang disesuaikan dengan budaya-budaya tertentu, yang dimaksudkan untuk memperkuat partisipasi dan kepemimpinan perempuan dalam membangun masyarakat madani.

Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM): ADFM didirikan pada tahun 1985 sebagai perhimpunan independen untuk mempromosikan dan mempertahankan hak-hak asasi kaum perempuan, dan untuk kebijakan dan praktek-praktek kemasyarakatan. Sebagai satu organisasi non-pemerintah yang terbesar di Maroko yang memusatkan perhatian pada hak-hak asasi perempuan, ADFM telah berhasil membangun jaringan lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat madani secara regional dan internasional. ADFM ditujukan untuk memperkuat hak-hak asasi perempuan melalui advokasi, peningkatan kesadaran, kampanye-kampanye pemberantasan buta huruf, dan pendidikan. Secara khusus ADFM mendirikan Pusat Kepemimpinan Perempuan (*Center for Female Leadership*), yang ditujukan untuk meningkatkan partisipasi kaum perempuan di semua tingkat pengambilan keputusan.

BAOBAB for Women's Human Rights (BAOBAB): BAOBAB adalah organisasi non-pemerintah dan non-profit yang bekerja untuk hak-hak asasi dan hak hukum kaum perempuan dibawah hukum-hukum agama, negara, dan adat, khususnya terhadap perempuan Muslim. BAOBAB bekerja dengan kalangan ahli hukum profesional, penentu kebijakan, kelompok-kelompok perempuan dan hak-hak asasi manusia, organisasi-organisasi non-pemerintah yang lain, dan anggota masyarakat pada umumnya. BAOBAB mendukung proyek-proyek pelatihan dan pendidikan hak asasi perempuan, dan program-program untuk meningkatkan pemahaman terhadap hak-hak asasi kaum perempuan dengan tujuan untuk mempengaruhi kebijakan-kebijakan pemerintah dan masyarakat.

Women's Affairs Technical Committee (WATC): WATC adalah sebuah koalisi kaum perempuan yang berafiliasi dengan lima partai politik di Palestina, enam pusat studi perempuan, organisasi-organisasi lokal dan

internasional tentang hak asasi manusia, dan perempuan profesional yang mandiri secara politis. Didirikan pada tahun 1992, WATC bekerja untuk memberantas diskriminasi terhadap kaum perempuan untuk menciptakan masyarakat demokratis yang kokoh dan menghargai hak-hak asasi manusia. Tujuan dan sasaran WATC adalah mengembangkan ketrampilan kepemimpinan kaum perempuan, meningkatkan partisipasi politis kaum perempuan di semua tingkat, dan memberdayakan serta mendukung organisasi-organisasi hak asasi kaum perempuan yang ada. Tujuan-tujuan WATC tercapai melalui pelatihan, membangun jaringan kerja, advokasi, kampanye, dan menyediakan media pendidikan.

Pendahuluan:
Dasar Pikiran, Maksud, Tujuan, dan Struktur

Dasar Pikiran

Konsep dan latihan-latihan dalam buku ini berlandaskan pada empat dasar pikiran.
Pertama, bahwa pada sebagian besar komunitas, laki-laki dianggap sebagai pemegang kekuasaan, sedangkan perempuan menjadi bawahannya. Asumsi ini cukup rumit, karena konsep kekuasaan dan kepemimpinan tidak mengandung makna yang sama dalam kebudayaan dan komunitas yang berbeda. Bahkan dalam satu komunitas bisa terdapat perbedaan pandangan mengenai karakter atau pola hubungan manusia. Sebagai contoh, menyelesaikan perselisihan antar tetangga dengan melakukan pemukulan bagi sebagian orang mungkin menunjukkan kelemahan dari orang yang memukul. Namun, bagi sebagian orang lain, kemampuan adu fisik dalam suatu konflik dianggap sebagai kekuatan.

Dasar pikiran yang kedua, bahwa tidak hanya kaum perempuan, namun juga seluruh masyarakat akan memperoleh keuntungan secara politis, ekonomis dan budaya dengan menyeimbangkan kewenangan antara kaum laki-laki dan perempuan. Hasil penelitian berbagai disiplin ilmu, dari antropologi hingga perkembangan internasional, mengungkapkan kesimpulan yang sama. Ada hubungan sebab-akibat langsung antara keterlibatan kaum perempuan dalam kehidupan bermasyarakat dan penguatan norma-norma, sikap, serta perilaku yang mencerminkan kebebasan, keadilan, serta toleransi dalam hubungan kemasyarakatan. Pencapaian pembangunan berkelanjutan di negara-negara berkembang, atau di beberapa wilayah yang kurang berkembang di negara maju, senantiasa melibatkan kepemimpinan kaum perempuan. Proses kekuasaan dapat diukur, diperluas atau dibagikan, hingga akhirnya seimbang antara kaum laki-laki dan perempuan. Seharusnya kekuasaan seperti di atas bersifat unik untuk masing-masing masyarakat, komunitas, atau bahkan di tingkat keluarga yang melaksanakannya. Tidak ada satu pun cara yang paling benar dalam mencapai kemajuan bagi kaum perempuan, seperti halnya tidak ada cara yang paling benar untuk mencapai kemajuan di bidang ekonomi atau politik.

Dasar pikiran yang ketiga, bahwa kepemimpinan yang baik yaitu yang melayani kepentingan bagi perempuan maupun laki-laki, bagi kaum miskin maupun kaya, dan bagi kaum yang tidak berdaya maupun yang

berdaya adalah bersifat inklusif, partisipatif dan horisontal. Gaya kepemimpinan yang baru ini menjauhi pandangan bahwa orang atau golongan tertentu memiliki hak atau kewenangan khusus untuk membuat keputusan bagi orang lain. Sebaliknya, kepemimpinan seharusnya memanfaatkan beberapa gagasan dan ketrampilan beberapa orang sebanyak mungkin sesuai dengan situasi yang dihadapi. Lebih jauh lagi, ketrampilan kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari ketrampilan membina hubungan karena produktifitas. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada kualitas hubungannya dengan rekan kerja, pendukung, atau pengikutnya. Walaupun tidak ada daftar karakter atau kualitas yang bisa menggambarkan pemimpin yang baik untuk situasi apapun, secara umum seorang pemimpin adalah seorang pengambil keputusan yang tepat, yang memiliki wawasan ke masa depan dan mampu bekerja dengan orang lain untuk menjamin tujuan-tujuan yang demokratis dan egaliter. Seorang pemimpin yang baik juga menyadari bahwa proses—dalam upaya untuk mencapai tujuan-tujuannya—adalah sama pentingnya dengan tujuan-tujuan itu sendiri.

Dasar pikiran yang keempat, bahwa kepemimpinan yang bersifat inklusif, partisipatif, dan horisontal dibangun di atas landasan komunikasi yang baik. Bagaimana rakyat berkomunikasi dengan pemerintahnya, bagaimana orangtua berkomunikasi dengan anak-anaknya, bagaimana karyawan berkomunikasi dengan rekan kerjanya—masing-masing adalah pola hubungan timbal-balik kepemimpinan dalam lingkup kecil. Pada era dimana informasi menjadi komoditas yang paling berharga, dan siapa yang memiliki kemampuan paling besar untuk menghimpun dan menyebarluaskan informasi akan memiliki kekuasaan yang paling besar pula. Kepemimpinan kaum perempuan sangat tergantung pada kemampuannya untuk menyampaikan informasi, gagasan-gagasan, dan pandangan di antara mereka sendiri dan kepada pihak lain di dunia. Berkomunikasi dengan baik, sebagaimana kepemimpinan yang baik, menyangkut bagaimana kita berbicara satu sama lain, bekerja dan mengambil keputusan bersama. Selanjutnya, ketika peran teknologi menjadi semakin penting dalam komunikasi global, maka kemudahan mengakses, kepemilikan, dan pengendalian produktif kaum perempuan atas teknologi komunikasi sangat menentukan perkembangan potensi kepemimpinan kaum perempuan.

Maksud

Memperluas Pilihan: Buku Panduan Pelatihan Kepemimpinan bagi Perempuan dimaksudkan sebagai panduan dasar dan sarana pembelajaran bagi pelatihan-pelatihan kepemimpinan. Tidak seperti buku panduan pelatihan kepemimpinan yang lain, yang menekankan pada “bagaimana caranya” mengambil alih posisi politis, mengelola

lembaga, atau mencapai sukses, maka buku panduan ini memusatkan perhatian pada pemberdayaan kaum perempuan serta strategi-strategi menjalin komunikasi. Maksudnya adalah agar pembaca atau peserta pelatihan dapat mengidentifikasi dan mengembangkan sendiri sarana-sarana yang sesuai untuk menjalin komunikasi, mendengarkan, membangun kesepakatan, menciptakan makna bersama serta membangun suasana pembelajaran bersama di tempat kerja, di rumah dan di komunitasnya.

Tujuan

Buku panduan ini disusun dengan tujuan untuk menciptakan sarana pembelajaran, yang dapat diadaptasi oleh komunitas di mana pun, untuk meningkatkan peran-serta dan kepemimpinan kaum perempuan dalam berbagai lingkungan interaksi sosial dan pengambilan keputusan. Tujuan akhir adalah ikut berperan dalam menciptakan kondisi perlakuan yang lebih adil dan seimbang baik bagi lelaki maupun perempuan di seluruh dunia. Kepemimpinan perempuan, seperti halnya peran-serta atau kewenangan perempuan, bukan berarti mengurangi kepemimpinan, peran-serta ataupun kewenangan laki-laki. Kepemimpinan yang sejati membawa pilihan-pilihan yang lebih luas bagi semua orang.

Struktur

Bab berikutnya berjudul *Rangka Bangun Kepemimpinan: Kepemimpinan sebagai Pembelajaran Komunikatif* - memberikan kerangka kerja kontekstual dari buku panduan ini, yang secara khusus ditujukan untuk para fasilitator. Bab ini mengungkapkan landasan-landasan model kepemimpinan baru, yakni yang bersifat partisipatif, horisontal, demokratis, dan lebih penting lagi model kepemimpinan yang memberdayakan perempuan. Kemudian dilanjuti dengan bab*Komunikasi dalam Lokakarya: Panduan untuk Memfasilitasi*. Buku Panduan ini tidak hanya bermanfaat memberi fasilitas pembahasan tentang bahan-bahan pelatihan kepemimpinan, namun secara umum dapat diterapkan pula memberi fasilitas untuk segala macam pelatihan. Duabelas pokok bahasan dari buku panduan ini mencakup tema-tema pengembangan kepemimpinan, mulai dari strategi pengembangan potensi kepemimpinan perseorangan hingga materi pelajaran untuk menciptakan dan memperkuat lembaga-lembaga melalui pengembangan model kepemimpinan horisontal.

Tidak ada satu pun batasan mengenai kualitas atau sifat-sifat kepemimpinan yang berlaku secara umum, oleh sebab itu tidak ada pula satu cara pun yang paling tepat untuk menyampaikan ketrampilan kepemimpinan. Dalam buku panduan ini, sebagai tambahan dari isi

mengenai kepemimpinan, proses pembelajaran yang melandasi buku panduan ini dirancang untuk lebih memberdayakan fasilitator dan peserta lokakarya. Pokok-pokok bahasan disajikan hanya dalam bentuk panduan, yang penerapannya dapat dirbah dan disesuaikan dengan komunitas setempat. Misalnya, biografi dari orang-orang yang berpengaruh dan cerita-cerita mengenai organisasi-organisasi yang berhasil hanya memberikan gambaran awal untuk memulai diskusi, dan dapat diganti dengan biografi dan cerita yang lebih dikenal dan punya keterkaitan dengan latar-belakang budaya lokal.

Pokok-pokok bahasan buku panduan ini dibagi dalam tiga bagian. Dalam Bagian I, *Mengembangkan Kepribadian untuk Kepemimpinan,* Bahasan 1 mengkaji sifat-sifat kepemimpinan, baik yang lazim maupun yang tidak lazim. Bahasan 2 membantu pembaca atau peserta lokakarya untuk menggali kapasitasnya dalam mengembangkan kepemimpinan. Bahasan 3 memusatkan perhatian pada bagaimana pemimpin mulai dengan sebuah cita-cita, sebuah gagasan atau ilham, yang menantang mereka untuk melakukan tindakan nyata.

Bagian II berjudul *Berkomunikasi dengan Yang Lain*. Dalam bagian ini, bahasan 4 menyampaikan strategi-strategi komunikasi pemimpin perseorangan dan juga untuk peserta lokakarya. Bahasan 5 mengkaji norma kompromi, negosiasi, dan menjalin kemitraan dengan berbagai perbedaan pandangan untuk mencapai suatu tujuan. Bahasan 6 mempelajari strategi-strategi untuk memberdayakan orang, sehingga upaya kepemimpinan seseorang dapat berdampak lebih luas dan berjangka panjang.

Bagian III berjudul *Menciptakan Mitra Pembelajaran*. Pada bagian ini, bahasan 7 menggali cara-cara dimana pekerja organisasi dan masyarakat dapat mengembangkan cita-cita bersama. Bahasan 8 menguraikan proses mengembangkan rencana kerja kelembagaan, dan bahasan 9 menyoroti cara-cara memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang beragam dari perseorangan serta metode mengembangkan ketrampilan staf, anggota, dan masyarakat yang terlibat dalam suatu organisasi. Bahasan 10 membicarakan unsur-unsur strategi pengerahan organisasi, termasuk merumuskan sasaran, mencari tenaga pelaksana yang diperlukan, serta bagaimana memanfaatkan sumberdaya secara efektif, sedangkan bahasan 11 memaparkan strategi kemitraan yang efektif dalam mengkoordinir kampanye atas hak-hak kaum perempuan, dan bahasan 12 mengkaji beragam kriteria mengenai sebuah organisasi pembelajar yang berhasil.

Untuk membantu merancang lokakarya yang sesuai dengan kebutuhan, lampiran-lampiran dalam buku panduan ini menyediakan materi sesi alternatif yang disesuaikan dengan budaya tertentu. Selain itu dalam

buku panduan ini terdapat pula beberapa gagasan mengenai teknik fasilitasi pelatihan dan strategi-strategi untuk mingkatkan komunikasi di antara peserta lokakarya. Materi sesi alternatif terdapat dalam Lampiran A, disertai catatan mengenai pokok bahasan mana yang mungkin digantikan. Lampiran B menyediakan sejumlah sarana yang biasa digunakan oleh fasilitator berpengalaman dalam mengembangkan diskusi dan minat dalam lokakarya. Fasilitator lokakarya didorong untuk lugas dalam mengembangkan struktur lingkungan pembelajaran, mengadaptasi metode dan strategi yang sesuai dengan kelompok peserta lokakarya, serta meninggalkan metode dan strategi yang tidak sesuai atau tidak bermanfaat. Lampiran C, memaparkan tentang mendengar secara partisipatif, yakni menyediakan saran-saran mengenai cara mendengar yang efektif dan berdialog yang produktif. Lampiran D menyediakan sumber bahan-bahan bacaan mengenai kepemimpinan, dan Lampiran E menampilkan daftar lembaga-lembaga non-pemerintah di seluruh penjuru dunia yang memiliki program-program yang mendukung perkembangan kepemimpinan perempuan. Lampiran F menyediakan daftar anggota *International Advisory Council* (IAC), sebuah jaringan kerja yang terdiri dari para pakar di bidang pekerjaan, budaya, dan agama yang beragam, yang menggali dan menyempurnakan informasi mengenai hukum, politik, dan sosial-budaya yang disediakan dalam kurikulum kepemimpinan WLP.

Rangka Bangun Kepemimpinan: Kepemimpinan sebagai Pembelajaran Komunikatif

Mahnaz Afkhami

Buku panduan ini adalah tentang kepemimpinan dan perempuan dalam era revolusi informasi. Kami memusatkan perhatian kepada kaum perempuan karena (a) mayoritas penduduk dunia adalah perempuan, (b) di masa lalu mereka tidak dilibatkan dalam proses-proses yang membentuk kehidupan kita, dan (c) di masa depan mereka harus lebih banyak berperan bila kita ingin menciptakan kehidupan yang lebih baik bagi diri kita dan anak-anak kita. Kami memusatkan perhatian pada kepemimpinan, sebab sebagai pemimpin, kaum perempuan dapat mempengaruhi dan mengendalikan masa depan menuju cita-cita yang diharapkan - kebebasan, persamaan derajat, keadilan, kemakmuran dan kedamaian bagi kita semua. Kami memusatkan perhatian pada teknologi informasi karena di abad ke-21 ini, teknologi merupakan kekuatan pengendali yang membentuk struktur dan juga batasan perkembangan ekonomi, keadilan sosial, dan kebebasan individu.

Perempuan, Informasi, dan Pemberdayaan

Keterbatasan Akses Perempuan terhadap Kekuasaan

Kaum perempuan sudah jauh lebih aktif dalam urusan-urusan kemasyarakatan dalam beberapa dasawarsa terakhir ini, namun masih jauh dari apa yang bisa mereka lakukan dalam bidang swasta dan pemerintahan. Partisipasi perempuan dalam posisi kepemimpinan dan administratif hanya 33% di negara-negara maju, 15% di Afrika, dan 13% di Asia dan Pasifik.[2] Walaupun kecil, namun prosentase di Asia dan Pasifik telah menunjukkan peningkatan dua kali lipat dalam dua puluh tahun terakhir ini. Namun, partisipasi perempuan dalam posisi pengambilan keputusan yang lebih tinggi di bidang ekonomi masih sangat kecil, sekalipun di negara-negara Barat. Pada tahun 2000, dari 1000 perusahaan swasta terkemuka di Amerika Serikat, hanya ada tiga orang direktur eksekutif perempuan.[3] Hampir di semua tempat di dunia,

---

[2] United Nations, *The World's Women 2000: Trends and Statistics*, New York: United Nations, hal. 130.
[3] Dikutip dari "A Start-Up of Her Own," oleh Marci McDonald, *U.S. News & World Report*, May 15, 2000.

pekerjaan dibedakan menurut jenis kelamin. Perempuan cenderung ditempatkan pada posisi pekerjaan domestik, juru tulis, dan pemasaran, sedangkan laki-laki menempati posisi industri dan transportasi. Perempuan - rata-rata di mana saja - bekerja lebih lama daripada laki-laki setiap harinya, namun pekerjaan mereka umumnya tidak dibayar atau tidak diperhitungkan. Sedangkan, perempuan sekalipun mengerjakan pekerjaan laki-laki, dibayar 30%-40% lebih rendah dari gaji laki-laki. Di Amerika Serikat, perempuan hanya menduduki 9% posisi puncak manajemen dan 21% posisi manajemen senior, namun menduduki 48% posisi pelayanan profesional junior.[4] Bidang kepemerintahan lebih sedikit lagi mengakomodasi ketrampilan perempuan.

Kesenjangan antar jenis kelamin tidak hanya disebabkan oleh kondisi sejarah seperti tradisi, agama, hubungan ekonomis, atau norma-norma, namun muncul dari serangkaian sebab. Sebagian besar perempuan menyadari kerumitan struktur sosial yang secara tidak adil menjauhkan mereka dari peluang untuk mengembangkan potensi-potensi yang dimilikinya. Banyak perempuan kini sadar bahwa persoalannya tidak hanya sekedar bersaing dengan kaum laki-laki, namun juga bagaimana menciptakan gambaran baru dan membongkar struktur sosial yang memenjarakan baik perempuan maupun laki-laki. Dalam abad ke-21, perempuan akan menanggung lebih banyak beban lagi dalam merumuskan kehidupan yang lebih baik dan lebih manusiawi, serta berperanserta untuk mencapainya dalam dunia yang kian menyatu dan rumit. Kita tahu bahwa dalam beberapa kelompok masyarakat, seperti di negara-negara Skandinavia, sejumlah besar perempuan terlibat dalam arena politik.[5] dan hubungan antar jenis kelamin yang harmonis membawa konsekuensi hubungan sosial secara umum menjadi lebih seimbang dan egaliter. Agar dapat memainkan peran secara lebih nyata, perempuan di mana pun harus lebih banyak melibatkan diri dalam urusan-urusan masyarakatnya. Kaum perempuan perlu diberdayakan.

Konsensus Internasional mengenai Pemberdayaan Perempuan

Kini kita memiliki konsensus internasional mengenai perlunya pemberdayaan perempuan. Konsensus ini dicapai pada Konferensi Dunia mengenai Perempuan yang ke-4, diselenggarakan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa di Beijing pada tahun 1995, dan tertuang dalam *Beijing Platform for Action*. Dokumen tersebut menyatakan:

---

[4] United Nations, *The World's Women 2000: Trends and Statistics*, New York: United Nations, hal. 167.

[5] Pada tahun 1995, kabinet Swedia menjadi yang pertama yang memiliki menteri laki-laki dan perempuan dalam jumlah yang sama. Akibatnya terjadi perubahan kebijakan-kebijakan yang menyangkut kesejahteraan sosial, pembiayaan lingkungan dan militer, sekedar contoh yang mencerminkan perubahan perimbangan kekuatan politik.

Platform for Action adalah sebuah agenda untuk pemberdayaan perempuan. Tujuannya adalah untuk menghilangkan rintangan-rintangan atas peran aktif perempuan di semua ruang publik dan swasta (privat), memiliki andil yang sama dalam pengambilan keputusan di bidang ekonomi, sosial, kebudayaan dan politik. Dengan demikian, prinsip berbagi wewenang dan tanggungjawab seharusnya diterapkan antara laki-laki dan perempuan di rumah, di tempat kerja dan dalam pergaulan yang lebih luas di tingkat nasional dan internasional. Persamaan hak antara kaum perempuan dan laki-laki adalah persoalan hak asasi manusia, dan merupakan prasyarat demi terciptanya keadilan sosial yang juga diperlukan secara mendasar dalam menciptakan persamaan hak, pembangunan dan perdamaian. Perubahan menuju kemitraan yang berlandaskan pada persamaan hak antara perempuan dan laki-laki merupakan syarat untuk mencapai pembangunan berkelanjutan yang terpusat pada masyarakat. Komitmen dalam jangka panjang dan berkelanjutan menjadi penting, agar kaum perempuan dan laki-laki dapat bekerjasama demi kepentingannya masing-masing, demi anak-cucunya dan demi masyarakatnya dalam menghadapi tantangan-tantangan di abad ke-dua puluh satu ini. *Platform for Action* menekankan bahwa perempuan menghadapi persoalan-persoalan yang sama yang hanya dapat diselesaikan melalui kerjasama dan dalam kemitraan dengan laki-laki, menuju tujuan bersama berupa persamaan hak di seluruh dunia. Di dalamnya menyangkut rasa hormat dan menghargai keberagaman situasi dan kondisi kaum perempuan, serta menyadari bahwa sebagian kaum perempuan mengalami hambatan-hambatan khusus dalam mencapai pemberdayaannya.[6]

Teknologi Informasi Menggerakkan Perubahan Tatanan Dunia

Revolusi di bidang komunikasi ikut merubah sifat dasar kekuasaan. Informasi dan pengetahuan telah menjadi tiang penyangga kemampuan modern, yakni dalam mengendalikan sarana dan hubungan-hubungan produksi. Komunikasi modern berhasil mengendalikan waktu - dan secara drastis memperpendek jarak sehingga memungkinkan setiap orang untuk menjadi tetangga yang potensial. Teknologi informasi membuat komunikasi di tingkat global menjadi semudah percakapan di tingkat lokal, memaksa kalangan pemerintah dan perusahaan merubah orientasinya agar sesuai dengan kebutuhan persaingan global. Negara-

---

[6] Laporan Konferensi Dunia mengenai Perempuan ke-4 (Beijing, 4-15 September 1995), *"Covenant for the New Millenium: The Beijing Declaration & Platform for Action"*, Santa Rosa, California: Free Hand Books, 1996, hal. 7-8.

negara mengalami tekanan dari tuntutan yang berkonflik antara persaingan global dengan keadilan di tingkat lokal. Paradigma baru, yang secara luas disebut dengan globalisasi, menyarankan pola-pola hubungan dan kekuasaan yang baru. Tidak seorangpun dapat memastikan apakah perubahan situasi ini menuju kebaikan atau kehancuran bagi manusia. Namun kita dapat memastikan bahwa tanpa penguasaan teknologi yang senantiasa berkembang, potensi masa depan yang cerah dapat menjadi kegelapan bagi kita, tanpa sepengetahuan, masukan, atau persetujuan kita. Adanya peluang yang memberdayakan dari teknologi informasi modern di abad ke dua puluh satu ini, menawarkan kemungkinan-kemungkinan baru bagi kaum perempuan, hanya bila mereka siap untuk memanfaatkannya.

Teknologi Informasi Adalah Rumit dan Berbahaya

Teknologi yang menggerakkan ekonomi global bersifat mandiri, beraneka ragam, dan rumit. Teknologi bergerak melampaui batasan-batasan. Dalam pertumbuhannya senantiasa berubah bentuk dan kemampuan, menciptakan kondisi-kondisi baru yang menuntut penyesuaian dari perorangan, masyarakat, dan negara. Perorangan, kelompok, atau negara yang terbiasa dengan struktur dan dinamika akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk memanfaatkannya. Mereka yang tidak terbiasa dengan teknologi informasi masa kini, dan tidak berperanserta dalam penggunaan, penciptaan, atau distribusi teknologi informasi tersebut akan kalah bersaing. Teknologi informasi modern tidak peduli terhadap kesengsaraan manusia, tidak mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan manusia kecuali bila kita kuasai dan membuatnya bekerja untuk kita. Oleh karena teknologi informasi menciptakan kekuasaan, maka teknologi informasi bermusuhan dengan kelemahan manusia. Kita tidak akan mengatasi dampak negatifnya dengan menggerutu atau memohon belas kasihan. Yang harus kita lakukan adalah menemukan jalan dan sarana agar mampu menguasai kekuatan itu (teknologi informasi) untuk keperluan kita. Secara mendasar, ini adalah masalah pendidikan, namun untuk menghadapinya secara efektif, kita perlu pendekatan secara politis, yaitu dengan menciptakan jenis kepemimpinan yang berlandaskan pada konsensus dan mengarah pada keputusan-keputusan bersama.

Teknologi Informasi Menawarkan Potensi Masa Depan yang Lebih Baik bagi Semua

Teknologi informasi dapat membantu kita memperoleh pengetahuan, kepemimpinan, dan konsensus yang kita perlukan untuk menciptakan kehidupan yang kita cita-citakan. Teknologi informasi masa kini dapat dialihkan dengan biaya relatif murah ke seluruh penjuru dunia, untuk mendukung kebijakan nasional dan global. Teknologi informasi

membantu individu dan masyarakat yang kurang beruntung untuk berperanserta dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kehidupan mereka. Pintu terbuka di abad ke-dua puluh satu dalam kemajuan teknologi informasi dan ilmu pengetahuan. Akibatnya, abad ke-dua puluh satu memiliki potensi luar biasa demi perbaikan kehidupan manusia. Kemajuan ilmu pengetahuan memberi kita kekuatan menghilangkan penyakit yang berbahaya, memperpanjang usia, merubah gaya kerja, dan memberikan kehidupan yang lebih baik bagi setiap orang. Kini kita bisa menciptakan, menghimpun, dan menyebarkan informasi serta pengetahuan ke seluruh dunia dengan kecepatan tinggi, dan dengan biaya relatif terjangkau. Kini kita dapat mengatasi masalah-masalah mendasar yang menghambat upaya-upaya pengembangan di masa lalu, yaitu kebutuhan akan komunikasi dan interaksi tepat waktu.

Kebutuhan untuk Memperkecil Kesenjangan Teknologi

Kita, bagaimanapun, berhadapan dengan kesenjangan informasi - atau kesenjangan teknologi – yang berakibat pada ketimpangan akses informasi dan pengetahuan serta ketimpangan kemampuan untuk memanfaatkan informasi dan pengetahuan untuk pembangunan, namun juga demi kebebasan (gender) dan persamaan hak. Ada lebih banyak komputer di Amerika Serikat daripada di tempat lain di seluruh dunia bila digabungkan.[7] Sementara perempuan di mana saja, lebih kecil memiliki akses kepada teknologi modern daripada laki-laki, terutama di negara berkembang.

Kita perlu membuka akses, tidak hanya di negara-negara miskin, namun juga kepada masyarakat yang kurang beruntung di setiap negara, terutama kaum perempuan dan anak-anak perempuan. Kita perlu memberikan kesempatan penggunaan Internet kepada semua orang di dunia, dan tidak hanya berupa perangkat keras serta pelatihan-pelatihan untuk menggunakannya, tetapi juga budaya yang terkait penggunaan Internet, bahasa yang diperlukan, serta materi yang diciptakan oleh masyarakat. Masyarakat marjinal dan yang terpinggirkan di dunia tidak cukup hanya menjadi konsumen informasi dari tempat lain, namun harus pula sebagai pencipta pengetahuan yang dapat dimanfaatkan oleh mereka dan yang lainnya. Kita akan menjadi lebih kaya bila mengambil bagian dalam keanekaragaman pengalaman dan kearifan manusia di seantero dunia. Bila kita dapat mengatasi tantangan untuk mencapai dan melibatkan semuanya, kita akan memiliki sebuah dunia dimana manusia hidup penuh martabat, sejahtera, dan keadilan. Bila kita gagal menghadapi tantangan ini, kita akan menemui sebuah dunia yang tidak dapat kita banggakan.

---

[7] United Nation Development Programme (UNDP), *Human Development Report 1999*, New York: Oxford, 1999, hal. 62.

Kepemimpinan dan Masyarakat Pembelajar

Sebagian besar dari kita, hidup dalam masyarakat yang terlembaga secara hirarkis dan berorientasi pada komando (budaya instruksi). Komando bisa terdapat di dalam rumah tangga, masyarakat, arena politik, atau ekonomi. Struktur komando memelihara dan dipelihara melalui budaya kepatuhan, yang sekaligus melestarikan dan menyamarkan struktur kekuasaan dengan menciptakan sebuah sistem kewenangan. Peran kewenangan adalah untuk mengesahkan hubungan-hubungan komando dengan menciptakan sistem perijinan. Tanpa kewenangan, setiap orang yang berada dalam jalur komando berpotensi untuk menjadi pengacau. Tentunya ini bukan pola hubungan ideal yang kita harapkan. Sebaliknya, kita perlu mencari bentuk masyarakat yang lain, dimana laki-laki dan perempuan saling berhadapan bukan sebagai obyek dalam fungsi sosial semata, dimana yang satu memberi perintah dan yang lain menuruti, tetapi sesama manusia yang berkomunikasi secara tulus. Kita melihat kepemimpinan dalam masyarakat pembelajar, sebagai wahana untuk memelihara manusia sejati, yang saling mengasuh demi kehidupan bermasyarakat yang berarti. Namun, untuk menuju masyarakat pembelajar, kita tetap harus beranjak dari mana sekarang kita berada.

Bagi sebagian besar dari kita, istilah kepemimpinan membangkitkan kekuatan, keteguhan, dan daya untuk mencapai tujuan yang berharga. Seseorang disebut pemimpin bila dia dapat meyakinkan orang lain untuk melakukan perintahnya. Dengan penafsiran ini, seseorang yang memiliki wewenang berada dalam posisi yang lebih baik untuk memimpin. Namun, kenyataannya tidak selalu begitu. Berdasarkan pengalaman kita menyaksikan banyak orang yang memiliki wewenang - ayah, majikan, tuan tanah, dan tenaga ahli, misalnya - ternyata bukanlah pemimpin. Di sisi lain, kita sering menjumpai orang-orang yang tidak memiliki kewenangan tertentu, tetapi kita anggap sebagai pemimpin, karena mereka berpengaruh dilingkungannya. Dengan demikian apakah kepemimpinan merupakan kualitas kepribadian seseorang? Apakah kepemimpinan merupakan sifat-sifat pembawaan yang dimiliki oleh orang-orang tertentu, dan tidak dimiliki oleh semua orang?

Apa yang Bukan Kepemimpinan

Satu cara untuk membahas kepemimpinan adalah dengan menguraikan apa yang bukan kepemimpinan. Kita mulai dengan yang paling mudah terlihat. Pada umumnya kita menyetujui bahwa kepemimpinan tidak sama dengan kemampuan untuk menggunakan kekuatan atau paksaan. Bisa saja kita memaksa orang untuk melakukan apa yang kita kehendaki

dengan cara mengancam. Seorang ayah mengancam akan menghukum anaknya karena sang anak gagal dalam satu mata pelajaran, atau melalaikan tugas-tugasnya di rumah. Seorang atasan di kantor mengancam anak-buahnya untuk menahan upahnya bila mereka tidak meningkatkan kinerjanya. Kita rasakan bahwa tindakan-tindakan itu tidak perlu terjadi bila kepemimpinan adalah sesuatu yang dipelajari. Sang ayah, misalnya, tidak perlu menghukum anaknya, atau atasan tidak perlu menahan upah anak-buahnya, bila cara berkomunikasi yang lebih baik digunakan untuk mencapai kesepakatan bersama.

Contoh-contoh tersebut di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak sama dengan kewenangan, baik dalam bentuk tradisional, seperti wewenang orangtua terhadap anak-anaknya, atau dalam bentuk formal, seperti kewenangan atasan terhadap anak-buahnya dalam sebuah lembaga yang hirarkis. Seorang ayah boleh menuntut pelayanan dari anaknya dan sang anak melakukannya begitu saja karena merasa bahwa ayahnya punya hak untuk dilayani. Seorang anak-buah biasanya bertindak menuruti perintah atasannya, sejauh perintah itu berada dalam lingkup kewenangan atasannya, dimana anak-buah merasa atasannya berhak memerintah mereka. Inilah yang biasa kita sebut dengan kewenangan yang masuk akal. Kewenangan yang masuk akal memiliki keunggulan dengan mengurangi penggunaan kekuatan yang tidak perlu, tetapi hal ini masih berbeda dengan kepemimpinan.

Dalam kehidupan sehari-hari kita menjumpai orang-orang tertentu yang memiliki kepribadian yang mengundang rasa hormat dan diikuti oleh orang lain. Mereka mempengaruhi orang-orang di sekitarnya dengan karisma. Namun, karisma tidaklah sama dengan kepemimpinan. Karisma adalah kualitas kepribadian yang hanya dimiliki oleh sebagian kecil orang, dan tidak ditemui pada kebanyakan orang. Kepemimpinan, pada sisi yang lain, adalah bagian dari kemampuan berkomunikasi, yang secara potensial ada pada setiap orang. Banyak orang yang tidak memiliki karisma justru terbukti sebagai pemimpin-pemimpin besar. Kepemimpinan, dengan demikian, bukanlah kekuatan atau kewenangan tradisional, formal maupun karismatik, walaupun masing-masing konsep itu bisa muncul dalam proses kepemimpinan. Perorangan yang berada dalam posisi memerintah bisa jadi, atau belum tentu seorang pemimpin. Situasi kepemimpinan, dengan demikian, hendaknya dibedakan secara konsep dari situasi memerintah atau struktur komando.

Kepemimpinan dan Komunikasi

Memimpin adalah berkomunikasi. Agar bisa ada kepemimpinan, kita memerlukan sedikitnya dua orang yang saling berhubungan. Tidak ada seorang pun bisa memimpin dalam kesendirian. Dengan demikian kepemimpinan adalah suatu bentuk komunikasi. Bagaimana seseorang

memimpin, sangat berkaitan dengan bagaimana seseorang berkomunikasi. Dalam lembaga hirarkis, sistem komunikasi biasanya diatur secara vertikal. Begitu pula dengan kepemimpinan. Atasan memberi tugas dan petunjuk; bawahan mengikuti dan melaporkan hasilnya. Sistem seperti ini sekilas tampaknya sudah benar, tetapi sebenarnya tidak, karena cenderung mempertahankan pola hubungan yang sebagian besar dari kita tidak dapat menanggungnya.

Komunikasi dalam masyarakat pembelajar mengikuti pola yang berbeda. Tidak vertikal, tetapi horisontal dan selalu dua arah. Tidak terkait pula dengan kekuatan dan kewenangan, justru mengabaikan hirarki. Komunikasi seperti ini senantiasa diwujudkan dalam bentuk dialog. Setiap orang berperanserta; setiap orang ikut belajar. Setiap orang sekaligus berpotensi untuk menjadi pemimpin dan pengikut, atau lebih tepat lagi, setiap orang adalah seorang pemimpin yang bekerja dengan pemimpin-pemimpin lain untuk mencapai kesepakatan bersama atas persoalan yang sedang terjadi, atas pilihan-pilihan yang ada, serta keputusan yang harus dibuat. Setiap orang bekerja untuk suatu tujuan bersama yang bermakna, suatu cita-cita bersama.

Gagasan mengenai kepemimpinan seperti ini tampak mengada-ada pada mulanya, tetapi sebenarnya tidak. Tampak bagaikan khayalan, karena kita sudah terlanjur terbiasa dengan bentuk komunikasi yang hirarkis. Komunikasi hirarkis biasa ditemui di rumah, di sekolah, di tempat kerja, dan tempat-tempat ibadah. Karena kita dibentuk dengan cara demikian, kita harus berjuang keras untuk merubah kebiasaan-kebiasaan lama kita. Sekali kita bisa menerima kemungkinan bahwa kita bisa belajar dan membuat keputusan bersama, kita berada dalam jalur untuk menuju pola hubungan timbal-balik yang sangat berbeda dan lebih produktif demi menciptakan masa depan yang jauh lebih baik.

Kepemimpinan dalam Masyarakat Pembelajar

Kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi untuk mencapai sesuatu. Untuk mencapai sesuatu, seseorang harus punya tujuan, punya cita-cita. Jadi kepemimpinan adalah persoalan membangun sebuah cita-cita. Sebuah cita-cita lebih dari sekedar menetapkan tujuan. Di dalamnya termasuk gambaran mengenai apa yang baik, sesuatu yang ideal, sebuah gagasan mengenai apa hasil pekerjaan kita bila dilakukan dengan baik. Dengan demikian, kepemimpinan harus mempunyai tujuan, mempunyai arah. Namun, bagaimana cara kita merumuskan tujuan, mengatur langkah, melaksanakannya, serta mengidentifikasi kriteria untuk mengukur keberhasilan kita? Apakah prosesnya harus mengikuti model hirarki piramida? Karena kita berangkat dari kondisi masyarakat yang terbiasa dengan pola kepemimpinan vertikal, maka kita perlu

menemukan gagasan-gagasan baru demi perubahan menuju kepemimpinan dalam masyarakat pembelajar.

Mengorganisir Masyarakat Pembelajar

Karena kepemimpinan yang bersifat horisontal bertumpu pada proses memberi dan menerima, tujuannya tidak pernah benar-benar mapan agar persamaan makna dan cita-cita tercapai. Tujuan dan cara mencapainya senantiasa bergerak naik-turun, dinamis, dan tidak ada tujuan yang demikian penting atau sakral sehingga menghalalkan segala cara untuk mencapainya. Bukan berarti orang-orang yang terlibat di dalamnya tidak boleh mempertahankan pendapatnya, atau tidak perlu menjunjung tinggi suatu tujuan; namun, mereka mendekati tujuan itu dengan kerangka kerja yang sangat berbeda dengan model kepemimpinan hirarkis. Kerangka kerja yang sesuai dengan kepemimpinan dalam masyarakat pembelajar sebaiknya terdiri dari komponen-komponen berikut ini:

Kelenturan organisasi: Organisasi pembelajar sebaiknya bersifat lentur dan senantiasa berubah sesuai kemajuan pembelajaran. Kepemimpinan disadari sebagai interaksi organisasi dan pembelajaran - organisasi menjadi pembelajaran dan pembelajaran menjadi organisasi. Pembelajaran dalam situasi seperti itu tidak hanya menyangkut transformasi pemikiran dan perilaku, namun juga modifikasi terus-menerus atas hubungan antar anggota organisasi. Dalam masyarakat pembelajar, organisasi bukan sejumlah posisi yang dihubungan dengan garis struktur dan otoritas, tetapi interaksi yang dinamis dan teratur antar individu yang terlibat di dalamnya.

Pembagian kekuasaan yang rapi: Demi mencapai organisasi pembelajar dan belajar membangun organisasi yang lebih baik, pembagian kekuasaan perlu ditata dengan baik. Menghapus garis-garis struktur tidak selalu menimbulkan kekacauan. Namun, keteraturan dihasilkan dari interaksi individu-individu yang memiliki perilaku, kepekaan dan ketrampilan untuk memungkinkan terjadinya dialog dalam mengembangkan persamaan makna di antara mereka yang berperanserta.

Saling menghargai: Kepemimpinan dalam masyarakat pembelajar tergantung pada kemampuan anggota-anggotanya untuk saling berhadapan pada tingkatan yang sama, sebagai manusia seutuhnya. Kepemimpinan horisontal mengutamakan interaksi individu-individu yang saling menghargai pendapat sesamanya - bahkan di saat ada perbedaan di antara mereka.

Sukarela: Otoritas dalam organisasi pembelajaran tidak hilang begitu saja. Otoritas tetap ada dan memainkan peran penting dalam mencapai

cita-cita bersama. Hanya saja, otoritas muncul secara sukarela, bukan karena paksaan atau seperangkat peraturan. Tidak diperintahkan, namun berdasar kesepakatan yang muncul dari proses dialog.

Pola pikir sistem: Sebuah organisasi pembelajaran menyadari hubungan di antara bagian-bagian, demikian juga hubungan bagian-bagian di dalamnya secara keseluruhan, sehingga membentuk pola pikir sistem. Anggota-anggotanya menyadari bahwa identitas dan kegiatan mereka hanya akan bermakna bila dilihat sebagai bagian dari suatu keseluruhan yang lebih besar. Kesadaran akan sistem ini akan memberi makna strategis bagi proses dialog di dalamnya, yang mana menghubungkan tujuan dengan sumber-sumber daya dalam konteks perubahan waktu dan tempat.

Masyarakat pembelajar dapat ditata dalam berbagai bentuk, termasuk dalam bentuk organisasi formal. Kenyataan menunjukkan bahwa pemimpin-pemimpin yang berhasil dalam organisasi formal menggunakan kemampuan berkomunikasi yang mengacu pada ciri-ciri yang disebutkan di atas. Tujuannya adalah menyelaraskan hubungan-hubungan formal dengan proses-proses untuk menuju masyarakat pembelajar.

Etika Kepemimpinan dalam Masyarakat Pembelajar

Kita telah memahami bahwa kepemimpinan bukanlah paksaan, otoritas, atau perintah. Kepemimpinan mencerminkan cara berhubungan dan memperlakukan orang lain dalam sebuah kerangka acuan tertentu. Penerapan kepemimpinan dalam masyarakat pembelajar memerlukan kerangka kerja yang memadai. Kerangka kerja itu meliputi hal-hal yang telah dibahas di atas. Namun, kerangka kerja seperti itu mensyaratkan perilaku, pembawaan dan watak yang mendukung serta menjaga keberlangsungan kerangka kerja. Dalam kenyataannya, perilaku, pembawaan dan watak itu perlu dipelajari terlebih dahulu. Pembelajaran ini merupakan bagian dari proses mengorganisir pembelajaran sebagai suatu bentuk kepemimpinan, atau sebaliknya kepemimpinan sebagai sebuah proses belajar. Proses dan hasil dari pembelajaran ini disebut dengan "etika kepemimpinan" dalam masyarakat pembelajar.

Mari kita mulai dengan melakukan sebuah pengamatan sederhana. Banyak orang percaya bahwa manusia pada dasarnya adalah pemalas, yang bila tidak dipaksa atau digerakkan tidak akan bekerja dan menghasilkan sesuatu. Sementara itu, sebagian orang percaya bahwa manusia pada dasarnya kreatif dan produktif, senantiasa mau bekerja. Apa yang diperlukan hanyalah lingkungan yang mendukung, dimana tidak ada rintangan dan hambatan yang membatasi kreatifitasnya. Hal ini

tidak hanya menyangkut perbedaan gaya, namun dua cara pandang yang bertolakbelakang terhadap dunia. Cara pandang yang pertama menghasilkan struktur perintah dalam sebuah tatanan hirarkis. Cara pandang yang kedua lebih dekat dengan lingkungan yang mendorong terjadinya dialog dan komunikasi. Lebih jelasnya, organisasi pembelajaran yang hendak kita kembangkan seharusnya mendorong pembawaan pribadi-pibadi yang menghasilkan cara pandang yang kedua, bila kita hendak mengembangkan etika kepemimpinan dalam masyarakat pembelajar. Kini bagaimana cara kita memberi dorongan bagi tumbuhnya cara pandang yang kedua? Komponen-komponen etika kepemimpinan seperti apa yang kita perlukan?

Perlakuan terhadap sesama: Perlakuan kita terhadap orang lain sangatlah penting untuk dicermati. Kita perlu belajar untuk memandang orang lain apa adanya, sebagai manusia seutuhnya yang punya maksud-maksud baik. Kita harus berpikir bahwa mereka punya keinginan untuk belajar, untuk menjadi orang yang lebih baik. Bahwa mereka bekerja tidak hanya demi imbalan atau kemuliaan, tetapi untuk mencapai cita-cita yang menjiwai apa yang mereka kerjakan. Lebih dari semua itu, mereka berharap untuk diakui sebagai manusia seutuhnya. Perlakuan kita tidaklah menentukan siapa sesungguhnya orang-orang yang kita hadapi, tetapi lebih menunjukkan siapa diri kita yang sesungguhnya. Bahwa kita sebenarnya ingin menjadi lebih baik, mandiri, rendah hati, terbuka, lentur dan senantiasa mau belajar dari orang lain.

Komitmen terhadap nilai-nilai: Kita harus memelihara nilai-nilai yang benar, serta mengamalkannya dengan sungguh-sungguh. Yang dimaksud dengan nilai-nilai yang benar adalah idealisme yang membawa kita pada suatu keyakinan, bahwa kita dapat bekerjasama untuk mewujudkan dunia sebagai tempat yang lebih baik untuk melangsungkan kehidupan. Komitmen terhadap nilai-nilai memberikan arti bagi kerjasama di atas kegiatan sehari-hari, dengan menghubungkan hasil-hasil kerja kita dengan tujuan yang lebih tinggi dan lebih luas. Komitmen ini memungkinan kita melakukan sesuatu yang lebih jauh dari kepentingan kita sendiri.

Kepekaan terhadap kebutuhan orang lain: Etika kepemimpinan dalam masyarakat pembelajar bukan hanya menuntut kita untuk melayani orang lain, tetapi lebih penting lagi adalah keinginan kita untuk melayani orang lain. Kepemimpinan seperti ini biasa disebut dengan "kepemimpinan-pengabdian".[8] Hanya ingin mengabdi saja tidak cukup. Kita masih perlu mengembangkan kemampuan untuk berempati, menempatkan diri kita

[8] Lihat Larry C. Spears, ed., *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*, New York: John Wiley, 1998.

sebagai orang lain, melihat dunia dengan kacamata mereka. Untuk melakukannya kita harus mengatasi prasangka-prasangka dan antipati kita sendiri, menghindari penilaian yang tajam, belajar untuk tidak memaksakan gagasan kita kepada orang lain, menerima keberagaman, mengendalikan kemarahan kita, mempertimbangkan segi-segi positif dari orang lain, mengenali bakat orang lain, dan menjadi pemaaf.

Mengukur pencapaian sebagai pengembangan potensi kemanusiaan: Etika kepemimpinan dalam masyarakat pembelajar sangat menghargai pencapaian. Namun, suatu pekerjaan dianggap baik, bila sejalan dan memperkuat kerangka kerja kepemimpinan sebagai pembelajaran. Pencapaian dan produktifitas dinilai dalam kaitannya dengan pertambahan nilai bagi pengembangan potensi kemanusiaan. Di dalamnya ditekankan kepercayaan, dengan asumsi bahwa kebenaran, ketulusan dan semangat berpartisipasi dari anggota-anggotanya merupakan modal utama dalam meningkatkan produktifitas.

Kesabaran dan ketekunan: Etika kepemimpinan dalam masyarakat pembelajar menekankan pada ketabahan. Seseorang tidak dapat belajar dan mengajar, atau berlatih dan melatih, tanpa kesabaran. Agar mencapai sikap kepemimpinan yang tepat dalam masyarakat pembelajar, kita harus belajar menghadapi kesulitan-kesulitan dan tumbuh melalui kesengsaraan. Keberanian, kesabaran, pengabdian, ketekunan ini adalah semua kualitas yang diperlukan demi keberhasilan seorang pemimpin.

Kerjasama: Etika kepemimpinan dalam masyarakat pembelajar menuntut kita untuk bekerja, berkomunikasi, dan tumbuh sebagai sebuah kelompok. Kerja kelompok merupakan landasan bagi organisasi pembelajaran. Kerja kelompok meliputi rasa hormat kepada yang lain dan penghargaan atas keberagaman, serta kemurahan hati pada tingkat individu. Pada tingkat kelembagaan ditambah dengan kemampuan untuk menyelesaikan perselisihan, mengajak orang mengambil keputusan dan menerapkannya bersama, serta mengembangkan kelompok-kelompok kerja. Tetapi sebenarnya lebih dari itu. Dalam kerja kelompok itulah kita mempelajari pokok- pokok dari kepemimpinan dalam masyarakat pembelajar.

Pembelajaran berkelompok: Fungsi pendidikan bagi kerjasama kelompok dalam organisasi pembelajaran adalah dalam membantu peserta untuk mengembangkan sikap mental yang sesuai, yang mendukung mereka dalam mengembangkan makna bersama melalui pembelajaran berkelompok. Sikap mental adalah "gambaran, asumsi dan kisah-kisah mengenai diri kita, orang lain, lembaga, dan setiap aspek

kehidupan yang selalu kita bawa dalam pikiran kita".[9] Sikap mental bertindak sebagai kacamata, yang kita gunakan untuk melihat dunia. Sikap mental merupakan landasan dari wujud budaya kita, yang menghubungkan fakta-fakta, nilai-nilai, serta perasaan-perasaan kita. Karena pada dasarnya kita adalah hasil dari kebudayaan yang dari sejarahnya bersifat hirarkis, dan sebagian besar dari kita memiliki sikap mental yang tidak sesuai dengan kerangka organisasi pembelajaran. Dengan demikian kita perlu mengembangkan, dan bila perlu mengubah, sikap mental kita. Namun, mengubah sikap mental tidaklah mudah, karena sikap itu sudah tertanam jauh di dalam jiwa kita dan tidak selalu mudah dipahami dan diuraikan. Kerja kelompok yang baik dapat membantu kita untuk mencabutnya dari alam bawah sadar kita, memunculkannya dalam kesadaran agar kita dapat menguraikan, dan bila perlu merubah atau menyesuaikannya. Pembelajaran berkelompok meliputi suasana dialog yang membantu untuk menghasilkan sinergi - yaitu koordinasi, kesatuan, dan rasa kebersamaan yang membuat hasil keseluruhannya menjadi lebih besar daripada hasil bagian-bagiannya secara terpisah. Sinergi, tentu saja, tidak berarti bahwa semua orang harus sepakat mengenai segalanya. Artinya, karena anggota-anggotanya telah belajar untuk saling menghargai dan menghormati satu sama lain, mereka dapat memberikan sumbangan dalam proses yang hasilnya dapat dipandang sebagai hasil kerja mereka sendiri.

Kerangka Kerja Kepemimpinan dalam Masyarakat Pembelajar

Apa yang telah dibahas di bagian depan dapat dirangkum sebagai sebuah kerangka kerja untuk mengembangkan kepemimpinan dalam masyarakat pembelajar. Kepemimpinan sebagai suatu pembelajaran adalah:

Melibatkan semua jenis kelamin: Idealnya, laki-laki dan perempuan menjadi mitra dalam menentukan tujuan-tujuan yang menguntungkan semua pihak, dan bekerjasama untuk mencapainya. Tujuan dari buku ini adalah menunjukkan bahwa pola kemitraan seperti itu sangat mungkin terjadi, dan perlu diupayakan bila kita ingin berhasil dalam membentuk kerangka kerja sosial, ekonomi dan politik, yang akan membantu kita mencapai tujuan-tujuan kehidupan yang baik, dinamis dan bermanfaat. Buku ini juga menunjukkan bahwa setiap orang pada dasarnya dapat menjadi pemimpin, bila saja konsepnya dirumuskan secara konstruktif. Walaupun buku ini lebih ditujukan kepada kaum perempuan, namun juga

---

[9] Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York: Currency Doubleday, 1994, hal. 235. Untuk wacana yang lebih lengkap silahkan lihat juga Warren Bennis and Joan Goldsmith, *Synchronicity: The Inner Path of Leadership by Joseph Jaworski*, San Francisco: Barrett-Koehler, 1998, dan *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*, Cambridge: Perseus, 1997.

bermanfaat bagi kaum laki-laki. Bagaimanapun juga, akan lebih baik bila kaum laki-laki ikut berperanserta dalam memberi isi dan membentuk pola kepemimpinan ini.

Komunikatif: Individu saling berbicara mengenai hal-hal yang dianggapnya penting. Komunikasi seperti itu sangat berarti. Setiap orang menyumbangkan sesuatu, dan setiap sumbangan pemikiran akan ikut membentuk pola kepemimpinan yang diharapkan. Satu tujuan dari buku ini adalah menunjukkan kemungkinan untuk merubah sebuah kumpulan yang tak berbentuk menjadi sebuah masyarakat yang komunikatif dengan memberinya makna, dan bahwa proses itu menetapkan dan menentukan batasan-batasan dari kepemimpinan.

Tujuan: Fungsi utama dari masyarakat yang komunikatif adalah menentukan dan mengembangkan suatu tujuan. Untuk menentukan dan mengembangkan sebuah tujuan diperlukan kesepakatan untuk menjalani proses pembelajaran, dan pada saat yang sama berlatih dengan kekuasaan. Bentuk dari proses penentuan tujuan akan mengungkapkan ciri-ciri politik dari masyarakat yang komunikatif. Apakah demokratis atau otoriter, apakah egaliter atau elitis. Satu tujuan dari buku ini adalah untuk membedakan dua proses penentuan tujuan tersebut.

Demokratis dan egaliter: Dalam sebuah masyarakat yang partisipatif dan komunikatif, anggotanya saling menghargai satu sama lain sebagai manusia seutuhnya. Proses bagaimana orang saling menghargai satu sama lain akan terungkap ketika mereka menentukan tujuan-tujuan, yang juga menentukan sifat dasar dan kualitas kepemimpinan. Satu tujuan dari buku ini adalah untuk membantu kita menentukan tujuan-tujuan secara demokratis dan egaliter, walaupun kita hidup dalam budaya yang cenderung elitis dan otoriter.

Peka terhadap cara mencapai tujuan: "Tujuan tidak menghalalkan segala cara" adalah prinsip etika yang telah dikenal luas di dunia. Maksud prinsip etika ini, bahwa orang-orang yang mempunyai etika tidak akan menggunakan cara-cara yang tidak etis untuk mencapai tujuan-tujuannya, betapapun penting dan mendesaknya tujuan itu. Sebaliknya, hubungan yang erat antara tujuan dengan sarana untuk mencapainya atau tujuan-tujuan yang masuk akal tidak mungkin dipilih tanpa memperhitungkan secara jujur dan cermat potensi sumber daya manusia dan material yang tersedia. Tanpa perhitungan yang cermat dan jujur atas sarana yang kita miliki akan mengarahkan kita pada tujuan-tujuan yang tidak masuk akal.

Sebaiknya diwujudkan dalam sebuah "Masyarakat Pembelajar": Dalam buku ini kita tidak bermaksud menentukan arti yang tepat dari istilah

"masyarakat pembelajar". Kita hanya bisa mengatakan, secara umum, masyarakat pembelajar adalah sebuah kerangka kerja untuk mengembangkan "kepemimpinan sebagai pembelajaran", setidaknya mengandung ciri-ciri yang telah disebutkan di atas. Bagaimana ciri-ciri tersebut terbentuk sangat tergantung pada budaya dari masyarakat dimana kepemimpinan tersebut sedang diolah.

Fungsi pokok dari buku ini adalah mengundang kita agar memperhatikan secara seksama dan kreatif atas kepemimpinan sebagai proses pembelajaran, serta kemungkinan konsep yang dihasilkan bagi kaum perempuan. Konsep kepemimpinan yang berkaitan dengan pembelajaran terjalin dalam bab-bab berikutnya dalam buku ini.

Komunikasi dalam Lokakarya: Panduan untuk Kegiatan Fasilitasi

Panduan berikut ini ditujukan untuk membantu koordinator/fasilitator lokakarya memahami tujuan pembelajaran dalam pokok-pokok bahasan lokakarya, serta untuk mencapai tujuan Anda dalam memfasilitasi diskusi dan pelatihan. Sebagai seorang fasilitator Anda bertugas untuk memantau dan mengarahkan proses pembelajaran dalam setiap mata acara pelatihan. Tidak seperti guru atau pelatih tradisional, Anda tidak bertanggungjawab untuk menggiring peserta menuju suatu kesimpulan atau pemahaman tertentu. Sebaliknya, peran Anda adalah menciptakan suasana lokakarya dimana para peserta, dan juga Anda, dapat belajar dari gagasan dan pengalaman orang lain; merasa aman dan nyaman untuk tidak sepakat dengan pendapat orang lain, serta bekerja bersama untuk membangun kesepakatan-kesepakatan. Anda bisa menciptakan suasana itu, melalui penataan ruang dan penyiapan bahan-bahan yang diperlukan, serta juga menggunakan teknik fasilitasi yang mengedepankan sikap saling menghargai, diskusi-diskusi yang mendalam dengan suasana kebersamaan.

Tujuan Pembelajaran

Kepemimpinan yang terbuka terhadap semua pihak, partisipatif, dan bersifat horisontal bertumpu pada kemampuan untuk mengembangkan strategi kepemimpinan tertentu, terutama: *berkomunikasi, mendengar, membangun kesepakatan, menciptakan makna bersama, serta mengembangkan kemitraan dalam pembelajaran*. Strategi-strategi inilah yang dikupas dalam sesi-sesi lokakarya. Pada saat-saat tertentu dalam lokakarya, Anda mungkin perlu untuk mendiskusikan makna dan keterkaitan konsep-konsep ini secara lebih mendalam.

Komunikasi: Semua bentuk kepemimpinan dimulai dengan komunikasi yang efektif. Pemimpin-pemimpin dituntut untuk trampil dalam menyampaikan gagasan-gagasan dan tujuan-tujuannya kepada orang lain. Pemimpin yang baik seharusnya trampil dalam hal mengamati, mendengarkan, berbicara, dan berkomunikasi. Karena alasan-alasan ini, semua pokok bahasan lokakarya ditekankan pada penguatan ketrampilan komunikasi. Pokok bahasan pada sesi yang pertama memusatkan perhatian pada ketrampilan komunikasi personal, sedangkan sesi selanjutnya mengarah pada komunikasi dalam kelompok dan antar lembaga.

Mendengarkan: Pemimpin-pemimpin menjadi lebih berdaya dengan mendengarkan pandangan-pandangan serta tujuan-tujuan orang lain.

Mendengarkan tidak terbatas pada mendengar apa yang dikatakan oleh atasan, rekan kerja, atau pesaing, namun meliputi penilaian dan penghargaan atas saran dan pendapat mereka. Seorang pendengar yang efektif, seperti halnya seorang pemimpin yang efektif, adalah orang yang bisa belajar dari apa yang didengarnya.

Membangun Kesepakatan: Membangun kesepakatan adalah sebuah proses pengambilan keputusan yang penting bagi kepemimpinan yang berhasil. Melalui dialog, setiap orang, dalam kelompok atau organisasi yang lebih besar, memahami maksud dari kesekapatan-kesepakatan yang dibuat. Keputusan dirumuskan melalui pemahaman bersama atas pilihan-pilihan dan kemungkinan-kemungkinan. Bila masih ada perbedaan pendapat, tidak perlu dipaksakan mengambil keputusan. Walaupun membangun kesepakatan ini kadangkala melelahkan dan memerlukan banyak waktu, namun proses ini mengarah pada keputusan-keputusan yang disetujui bersama, yang didukung dan diikuti oleh setiap orang.

Menciptakan Makna Bersama: Kelompok-kelompok kecil maupun organisasi-organisasi besar dapat mengambil manfaat dengan menciptakan makna bersama. Melalui dialog, membangun kesepakatan, dan pengalaman bersama, berkembang norma dan prinsip-prinsip pokok dimana setiap orang berperanserta dan ambil bagian dalam merumuskannya. Pemaknaan bersama adalah pendekatan yang adaptif dan lugas untuk merumuskan sasaran, yang dipengaruhi oleh komposisi kelompok dan perjalanan waktu. Ketika sebuah kelompok menciptakan makna bersama, setiap anggotanya bekerja dalam kerangka kerja yang dia sendiri ikut memiliki dan bertanggungjawab.

Mengembangkan Kemitraan dalam Pembelajaran: Hasil kemitraan tercermin dari pola pikir dan tindakan anggotanya. Sebuah lembaga yang anggota-anggotanya melaksanakan petunjuk secara efisien dan efektif bukanlah sebuah kemitraan pembelajaran, bila anggotanya tidak menanyakan tentang kegiatan yang dilakukannya, mengevaluasi kemampuannya demi perbaikan, atau berbagi pelajaran yang telah didapat. Mengembangkan kemitraan pembelajaran lebih pada upaya melihat ke dalam, sebuah pendekatan pembelajaran bersama untuk mengembangkan lembaga. Pembelajaran ini menyangkut kesadaran diri dan refleksi diri, dan juga kesadaran dan refleksi kelompok bagi perseorangan yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi tujuan kemitraan. Karena itu, sebuah kemitraan pembelajaran adalah satu bagian dimana interaksi pesertanya menghasilkan refleksi, evaluasi, dan pengetahuan yang memperkuat atau mempercepat pencapaian tujuan kemitraan. Kemitraan pembelajaran menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, partisipatif, dan produktif, dimana setiap orang memperoleh

pengetahuan sambil belajar untuk meningkatkan kemampuan bekerjasama.[10]

Peran Fasilitator

Fasilitator yang efektif ikut mendengarkan dan belajar bersama-sama dengan peserta lokakarya. Peran Anda adalah mengorganisir pertemuan-pertemuan dan memandu peserta selama lokakarya. Anda tidak perlu menjadi seorang ahli tentang kepemimpinan atau bisa menjawab semua persoalan. Diskusi-diskusi yang berhasil tergantung dari masukan-masukan dari yang diberikan oleh pesertanya.

Mengarahkan Pembicaraan: Kadang-kadang Anda merasa perlu untuk mengarahkan percakapan kelompok ke arah yang baru, dengan pertimbangan yang mendalam. Tugas Anda bukanlah untuk mengarahkan hasil pembicaraan, namun menjaga arah diskusi sambil terus mengingatkan bahwa tidak ada pendapat yang lebih benar atau lebih tepat. Dengan cara ini, Anda dapat memastikan bahwa setiap peserta menyumbangkan pemikirannya dalam berbagi pengetahuan dan pembelajaran. Fasilitator yang baik menciptakan lingkungan yang netral dan meyakinkan, dimana setiap orang merasa aman untuk mengungkapkan pendapatnya tanpa kekhawatiran untuk dihakimi atau diserang oleh yang lain. Termasuk pula, membantu peserta merasa cukup nyaman untuk berbeda pendapat dengan yang lainnya dalam suasana saling menghargai dan dilandasi dengan pemikiran yang mendalam. Jangan risau bila ada jeda panjang di antara pendapat-pendapat. Masa-masa jeda ini memberi peluang bagi peserta untuk melakukan refleksi, atau menghimpun rasa percaya diri untuk berbicara.

Merangsang Diskusi: Dalam bahasan sesi buku panduan ini, dipaparkan pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya merangsang diskusi dan perdebatan. Pertanyaan-pertanyaan itu hanya sebagai pemandu dalam mengarahkan diskusi kelompok untuk menggali tema-tema kepemimpinan yang beragam. Sepanjang tema diskusinya masih berkaitan dan bermutu, Anda boleh membiarkan pembicaraan keluar dari pertanyaan yang diajukan. Anda juga bisa menggunakan metode atau taktik yang berbeda dari yang tertera dalam buku ini untuk mengajukan pertanyaan panduan (saran-saran tambahan dapat dilihat pada Lampiran B). Bila Anda menemui peserta diskusi yang tampaknya malu-malu atau kurang berani berbicara, Anda dapat mencoba menyampaikan pendapat

---

[10] Untuk lebih mendalami hal ini silahkan baca Peter Senge, ArtKleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York: Currency Doubleday, 1994.

Anda dan kemudian meminta tanggapan mereka. Sepanjang Anda tetap peka terhadap kebutuhan peserta secara perseorangan dan kelompok, bijaksana dan bersifat memperkuat, serta berbagi tanggungjawab dalam pembelajlaran, maka Anda telah terlibat dalam proses fasilitasi yang efektif.

Menjaga Agenda: Kadangkala, seorang fasilitator perlu memandu diskusi dengan memperhatikan waktu dan mengingatkan kelompok diskusi pada jadwal acara. Walaupun jumlah peserta lokakarya bervariasi, namun akan sangat membantu bila peserta diminta untuk menyampaikan pendapatnya secara singkat, tidak membiarkan satu atau sekelompok orang mendominasi pembicaraan. Terutama bila dalam pembahasan diperlukan cerita pengalaman dari masing-masing peserta atau penjelasan-penjelasan dari orang luar. Cara yang sopan untuk mengingatkan peserta agar hanya menyampaikan pendapat yang berkaitan dengan topik pembicaraan adalah dengan memberikan saran dan pengarahan kepada semua peserta, tidak hanya ditujukan pada orang-orang tertentu. Juga perlu mendorong peserta agar menyimak apa yang dibicarakan oleh peserta lainnya, dan menyampaikan pendapat berdasarkan pendapat-pendapat yang telah disampaikan sebelumnya.

Berbagi Tanggungjawab: Walaupun Anda bertanggungjawab untuk mengarahkan lokakarya hingga selesai, Anda tidak perlu melakukan semuanya sendirian. Berbagi tanggungjawab merupakan bagian dalam pengelolaan lokakarya. Langkah sederhana adalah meminta peserta untuk menjadi relawan dalam membuat catatan, membacakan cerita atau petunjuk dari buku panduan ini, dan bahkan untuk memfasilitasi diskusi secara bergantian. Yakinkan peserta agar tidak perlu mempermasalahkan kesalahan ejaan dalam menulis catatan, atau keliru pengucapan dalam membaca, agar peserta lainnya mau juga mengambil bagian menjadi relawan.

Keterlibatan: Terserah Anda apakah mau ikut terlibat dalam diskusi. Bagaimanapun juga, tetap ingat bahwa karena Anda yang mengorganisir lokakarya ini - dan dianggap sebagai “pengendali”, peserta bisa lebih menghargai pendapat atau saran Anda dibandingkan pendapat peserta lainnya. Jadi, perlu membatasi campur tangan Anda, dan bila mengemukakan pendapat, anggap itu sebagai pendapat pribadi dan bukan satu-satunya pandangan yang benar.[11]

Bergembira: Ingat bahwa Anda juga berperanserta dalam lokakarya untuk memperoleh pengetahuan dan kegembiraan. Nikmatilah pekerjaan ini!

---

[11] Bahasan yang baik mengenai apa yang bisa disebut fasilitasi dan apa yang bukan, silahkan baca “Part I: Facilitating Learning”, dalam *In Our Own Words*, oleh Nancy Flowers, Bethesda: Sisterhood Is Global Institute, 1999.

Peran Peserta Lokakarya

Peserta datang mengikuti lokakarya dengan berbagai macam alasan, dengan dugaan dan harapan yang sangat beragam mengenai apa yang akan terjadi. Terlepas dari tingkat pengalaman dan keahlian mereka, peserta berperan sekaligus sebagai murid dan guru, untuk belajar dan juga berbagi pengetahuan. Lokakarya akan berhasil bila peserta menyimak, mengajukan pertanyaan, dan meragukan asumsi-asumsi. Peserta bertanggungjawab untuk memberikan sumbang-saran dalam diskusi-diskusi, bekerjasama dalam kemitraan atau menjadi bagian dari sebuah kelompok yang lebih besar, serta mengevaluasi proses dan perkembangan lokakarya. Setiap orang yang berperanserta dalam lokakarya akan mengambil manfaat dengan ikut membangun suasana saling menghargai dan menghormati selama lokakarya.

Mempersiapkan Pertemuan-pertemuan

Sangat penting untuk mempersiapkan diri sebelum datang ke pertemuan. *Periksa kembali bahan-bahan* yang akan dibahas untuk memastikan bahwa Anda memahami tujuan-tujuan yang dimaksud dalam buku panduan ini, dan juga tujuan-tujuan Anda sendiri, baik untuk keseluruhan lokakarya maupun untuk setiap sesi. Tentukan bahan-bahan yang akan Anda perlukan dan pastikan semuanya tercukupi. Sesi dapat dilakukan di sebuah kantor, fasilitas umum, rumah pribadi, atau di mana saja yang cukup *tenang dan jauh dari keramaian*, dimana para peserta bisa merasa nyaman.

Anda dapat meminta peserta untuk membawa *kertas dan alat tulis* sendiri, atau Anda akan menyediakannya untuk mereka. Tergantung dari ruangan dan ketersediaan bahan-bahan di mana lokakarya diadakan, Anda mungkin perlu membawa kapur untuk papan tulis atau spidol untuk menulis pada lembaran kertas lebar. Sebagai alternatif, bawa lembaran-lembaran kertas lebar dengan pita-perekat atau paku-payung untuk menempelkannya di dinding. Papan tulis atau kertas lebar ini berguna untuk membuat catatan di depan peserta sehingga gagasan dan konsep-konsep mereka dapat ditinjau kembali selama berlangsungnya lokakarya. Mencatat hal penting dalam diskusi pada kertas akan sangat membantu Anda karena Anda dapat menyimpan catatan-catatan tertulis tersebut untuk keperluan di masa depan, atau untuk mengulas kembali pada pembahasan berikutnya

Beberapa latihan dalam buku panduan ini dilakukan dalam kelompok-kelompok kecil. Bila tidak semua peserta memiliki buku panduan ini, Anda dapat *memfotokopi petunjuk-petunjuk* yang diperlukan untuk dibagikan kepada setiap kelompok. Alternatif lain, tuliskan petunjuk

dengan huruf besar-besar pada selembar kertas yang ditempelkan di dinding sehingga bisa dilihat oleh semua orang.

Setiap pembahasan rata-rata berkisar antara 2,5 hingga 3 jam. Anda mungkin perlu menyediakan *makanan dan minuman ringan* agar peserta merasa lebih nyaman. Kemungkinan lain adalah meminta peserta agar membawa makanan kesukaannya sendiri. Semua terserah pada apa yang menurut Anda paling baik. Bila Anda tidak yakin akan apa yang diharapkan oleh para peserta, tanyakan kepada mereka pada bagian awal lokakarya. Yang terpenting adalah perencanaan didepan, sehingga Anda tahu sebelumnya, apa yang akan diperlukan dan bagaimana setiap sesi akan diatur.

Perlengkapan yang mungkin Anda perlukan

- Pena atau pensil
- Kertas
- Kertas lebar untuk mencatat hal-hal penting
- Pita perekat atau paku payung
- Spidol berwarna
- Kapur
- Fotokopi petunjuk-petunjuk
- Jam yang mudah dilihat
- Makanan dan minuman ringan
- Gelas, piring, serbet

Memulai Lokakarya

Ketika Anda Tiba

Datanglah lebih awal pada pembukaan lokakarya, untuk memastikan bahwa ruangan telah disiapkan seperti yang Anda inginkan. Periksa apakah ada cukup penerangan/cahaya dan udara segar. Lihat apakah kursi-kursi diatur menurut selera Anda. Walaupun tidak harus, tetapi mengatur tempat duduk dalam bentuk lingkaran merupakan cara yang terbaik untuk mengadakan diskusi. Duduk melingkar membuat setiap peserta dapat memandang semua peserta yang lain, serta memberi peluang terbaik untuk dilihat dan didengar oleh yang lain.

Ketika Peserta Tiba

Ketika peserta mulai berdatangan, sambut mereka dengan ramah. Hal ini penting terutama bila peserta belum mengenal satu sama lain. Bila mereka juga belum mengenal Anda, jangan lupa memperkenalkan diri dan jelaskan bahwa Anda adalah koordinator lokakarya. Bila tersedia makanan ringan, persilahkan peserta untuk mengambil sendiri untuk kemudian memilih tempat duduknya.

Perkenalan: Setelah semua peserta hadir, ada baiknya mereka diminta untuk memperkenalkan dirinya masing-masing. Bila peserta sudah saling kenal, Anda dapat meminta mereka untuk menyampaikan alasan dan harapannya dalam mengikuti lokakarya. Anda juga sebaiknya melakukan hal yang sama kepada mereka. Perkenalan ini perlu agar peserta mulai merasa akrab dan nyaman untuk berbicara.

Penjelasan: Mulailah lokakarya dengan penjelasan singkat mengenai apa yang akan didiskusikan, serta poin bahasan dari setiap sesi. Akan membantu pula bila Anda menjelaskan tujuan-tujuan pembelajaran seperti yang telah diulas sebelumnya, yaitu: komunikasi, mendengarkan, membangun kesepakatan, menciptakan makna bersama, dan mengembangkan kemitraan pembelajaran. Alternatif lain, Anda dapat mengajukan pertanyaan kepada peserta tentang makna konsep-konsep tersebut. Sebagai tambahan, Anda dapat memilih untuk:

- Memberikan catatan bahwa untuk setiap sesi dalam lokakarya disediakan waktu selama 2,5 hingga 3 jam
- Menjelaskan format sesi secara umum, termasuk adanya waktu istirahat
- Menjelaskan bahwa relawan sewaktu-waktu diperlukan untuk membantu membuat catatan, menjaga waktu, membaca petunjuk dari buku panduan, serta memfasilitasi diskusi

Struktur Dalam Bahasan Sesi: Pokok-pokok bahasan sesi dalam buku panduan ini dibagi dalam tiga bagian: Mengembangkan Jiwa Kepemimpinan (Bagian I); Berkomunikasi dengan Orang Lain (Bagian II); serta Menciptakan Kemitraan Pembelajaran (Bagian III). Pembahasan kepemimpinan bergerak dari pengembangan perorangan menuju pengembangan kelompok, demi memperkuat kepemimpinan di tingkat kelembagaan. Pada bagian permulaan setiap pokok bahasan sesi terdapat pendahuluan dan penjelasan singkat mengenai tujuan-tujuan yang hendak dicapai. Untuk memulai pembahasan yang pertama, perlu dibacakan atau dipaparkan bagian pendahuluan pada Bagian I. Sesudahnya, pastikan untuk menanyakan apakah ada yang mau mengajukan pertanyaan.

Kerangka untuk Setiap Sesi

Setiap pokok bahasan memiliki struktur dasar yang sama. Namun, tidak semua bahasan memiliki jenis kegiatan yang sama. Tergantung pada tujuan-tujuannya, pokok bahasan dapat mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

Kutipan Pendahuluan: Pada halaman terakhir dari setiap pokok sesi terdapat kutipan dari bab pendahuluan yang berjudul "Rangka Bangun Kepemimpinan". Kutipan tersebut menyediakan wawasan untuk masuk ke dalam tema sesi yang bersangkutan, yang dapat digunakan untuk merangsang diskusi.

Tujuan Bahasan: Setiap sesi dimulai dengan pokok-pokok tujuannya. Maksudnya untuk membantu peserta dalam memahami maksud yang terkandung di balik setiap sesi dan pertanyaan, dan juga untuk mengarahkan diskusi mengenai biografi dan cerita pengalaman. Tergantung pertimbangan Anda, apakah akan membaca tujuan-tujuan sesi itu di bagian permulaan, di bagian akhir, atau tidak usah sama sekali.

Sebelum Mulai: Pada Sesi 1, 9, dan 12 terdapat kotak-kotak yang berisi petunjuk lanjutan bagi fasilitator. Petunjuk tersebut memberi rekomendasi dan peringatan untuk mengarahkan fasilitator di bagian permulaan, pertengahan, dan bagian akhir dari keseluruhan lokakarya.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi: Dalam setiap sesi terdapat saran-saran untuk fasilitasi, yang menjelaskan latihan-latihan dan tujuan dari pertanyaan-pertanyaan yang mengikutinya. Petunjuk-petunjuk lebih lanjut yang menyangkut metode dan taktik fasilitasi dapat ditemukan pada kotak terpisah setelah bagian narasi pada setiap sesi. Kotak-kotak ini juga memuat acuan ke Lampiran B untuk memperoleh informasi tambahan.

Latihan: Pada setiap sesi terdapat satu atau dua latihan dimana peserta berperanserta bersama atau dalam kelompok. Tujuan dari latihan ini adalah untuk menegaskan strategi kepemimpinan dan komunikasi tertentu. Anda dapat melakukan penyesuaian atau merubah struktur latihan-latihan, tergantung pada komposisi peserta lokakarya dan kajian Anda terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka. Karena tidak akan ada dua kelompok peserta lokakarya yang sama pandangannya terhadap isi materi dalam buku panduan ini, maka Anda perlu bersikap fleksibel dalam memberikan tanggapan atas apa yang terbaik untuk dilakukan pada setiap kelompok peserta. Setiap latihan diikuti dengan pertanyaan-pertanyaan untuk diskusi.

Pertanyaan Diskusi: Pertanyaan untuk diskusi dirancang untuk memancing gagasan peserta atas topik tertentu. Setiap pertanyaan dibuat berdasarkan atas pertanyaan sebelumnya untuk mengarahkan pembicaraan kedepan. Bila Anda baru pertama kali mengkoordinir lokakarya kepemimpinan ini, mungkin sebaiknya mengikuti urutan pertanyaan dalam buku panduan ini, setidaknya pada sesi-sesi yang pertama. Pada sesi-sesi berikutnya, atau pada lokakarya berikutnya,

mungkin Anda merasa perlu merubah susunan pertanyaan atau menambahkan pertanyaan yang lebih produktif. Semuanya terserah Anda. Apalagi bila Anda memilih untuk dibantu oleh seorang relawan untuk memfasilitasi diskusi, dan dia merasa memiliki gagasan yang lebih baik untuk mengarahkan pembicaraan. Tidak ada pertanyaan yang paling benar atau tepat untuk mengarahkan diskusi, tetapi penting untuk menjaga pembicaraan agar penuh semangat, menarik, dan bermanfaat.

Pertanyaan untuk Kelompok: Pertanyaan untuk kelompok ditujukan kepada semua peserta. Tujuannya adalah memperoleh sudut pandang yang luas terhadap keragaman pendapat atau pengalaman yang berkaitan dengan pokok pembicaraan. Walaupun sebaiknya semua orang berperanserta, namun perlu dijelaskan bahwa giliran seseorang bisa saja dilewati bila dia tidak ingin berbicara. Ada banyak alasan mengapa seorang peserta tidak ingin berbicara, dan itu perlu dihormati. Namun, bila Anda mendapati ada sekelompok peserta yang jarang terlibat dalam pembicaraan dan sepertinya segan untuk berperanserta dalam kegiatan-kegiatan, Anda sebaiknya menemui dan mengajaknya berbicara secara pribadi. Pastikan bahwa dia dapat merasakan bahwa gagasan-gagasannya cukup berharga dan bahwa dia akan memperoleh pengetahuan dan pengalaman baru dalam lokakarya ini. Bila tidak berhasil, coba cari penyebabnya dan gali apa yang bisa Anda lakukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya selama lokakarya. Tidak ada seorang peserta pun yang harus dipaksa untuk terus mengikuti setiap sesi dalam lokakarya, bila dia merasa kurang suka atau tidak memperoleh manfaat.

Kegiatan Kelompok: Pada beberapa bahasan terdapat kegiatan-kegiatan kelompok. Kegiatan ini berbeda dengan latihan-latihan, karena seluruh peserta dalam kelompok harus berperanserta dalam pembuatan keputusan bersama sebagai satu kesatuan. Kegiatan-kegiatan kelompok ditujukan untuk mengembangkan kemampuan komunikasi, mendengarkan, membangun kesepakatan, berunding, serta kemitraan pembelajaran dalam lingkup kelembagaan. Untuk sebagian peserta, bekerja dalam kelompok akan lebih mudah daripada bekerja sendiri. Bagi sebagian yang lain, latihan bekerja dalam kelompok merupakan sebuah tantangan. Selama kegiatan kelompok, fasilitator memainkan peran penting dalam membantu kelompok untuk bekerja bersama mengatasi persoalan. Lihat apakah ada peserta yang mau menjadi relawan memfasilitasi diskusi-diskusi selama kegiatan kelompok. Bila demikian, Anda dapat berperanserta menjadi anggota sebuah kelompok.

Refleksi: Pertanyaan-pertanyaan refleksi bertujuan untuk mengangkat pembicaraan mengenai proses dan struktur pembelajaran dalam setiap sesi. Pertanyaan-pertanyaan tersebut memberikan peluang bagi peserta untuk menyampaikan apa yang mereka rasakan selama latihan, dan

membantu fasilitator untuk menentukan jenis latihan yang mana yang paling bermanfaat untuk kelompok peserta ini.

Pertanyaan untuk Evaluasi Lokakarya: Pada tiga kesempatan dalam lokakarya - yakni Sesi 1, 7 dan 12 - terdapat evaluasi lokakarya. Tiga jenis pertanyaan diajukan untuk mengungkap harapan dan pendapat peserta mengenai proses, struktur, dan isi dari setiap sesi. Evaluasi ini membantu Anda sebagai fasilitator atau koordinator, mengetahui apa yang diharapkan oleh para peserta dan apa yang akan Anda lakukan bersama peserta untuk memenuhi harapan-harapan itu. Kadangkala perlu dijelaskan ruang lingkup lokakarya sehingga tidak terjadi kesalahpahaman mengenai apa yang akan dibicarakan dalam setiap sesi lokakarya. Perlu diingat dalam evaluasi bahwa tanggungjawab Anda kali ini adalah untuk mendengarkan, membuat catatan-catatan, dan mencoba menggabungkan saran dan pendapat peserta tentang cara bagaimana Anda akan menyelenggarakan lokakarya-lokakarya berikutnya. Dengan membuka pikiran, diselingi dengan rasa humor, dan pendekatan yang bersikap fleksibel akan membantu Anda dan peserta lokakarya untuk memperoleh manfaat terbesar dari proses evaluasi ini.

Petunjuk untuk Sesi Berikutnya: Kadangkala di bagian akhir satu sesi terdapat petunjuk untuk sesi berikutnya. “Pekerjaan rumah” tidak dimaksudkan untuk menambah beban, tetapi untuk mempersiapkan peserta untuk mengikuti latihan-latihan dan diskusi pada sesi berikutnya. Bagaimanapun juga, apakah petunjuk-petunjuk itu akan diberikan kepada peserta atau tidak, tergantung pada pertimbangan Anda. Bila Anda tidak memberikannya, pastikan untuk menyediakan cukup waktu untuk membahasnya pada bagian awal sesi berikutnya.

Mengakhiri Lokakarya

Tergantung pada peserta, apakah lokakarya akan ditutup dengan acara informal atau kegiatan yang lain. Pada Sesi 9 dan 10, Anda mungkin sudah meminta peserta untuk memikirkan bagaimana lokakarya akan ditutup. Hal ini penting agar peserta meninggalkan lokakarya dengan perasaan bahwa kebutuhan dan harapannya telah terpenuhi. Sebelum peserta pulang setelah sesi yang terakhir, minta mereka untuk mengisi Formulir Evaluasi Lokakarya yang tersedia di bagian akhir buku panduan. Formulir ini bermanfaat untuk menyesuaikan dan memperbaiki program-program lokakarya berikutnya. Perlu dijelaskan tujuan pengisian formulir ini, dan beri jaminan kepada peserta bahwa apa yang mereka tulis sepenuhnya dirahasiakan. Ingat untuk mengumpulkan formulir yang sudah diisi dari semua peserta sebelum mereka bubar.

Pengembangan kepemimpinan adalah proyek seumur hidup dan peserta akan terus memperkuat, beradaptasi, dan menyelaraskan kemampuan komunikasinya jauh setelah lokakarya berakhir. Mungkin peserta ingin mengadakan reuni atau acara lanjutan beberapa bulan kemudian, untuk memperoleh pandangan yang lebih baik atas apa yang telah mereka pelajari dan bagaimana mereka menerapkannya. Kadang-kadang persahabatan terbentuk selama perjalanan lokakarya, dan peserta menyambut peluang untuk bertemu kembali serta untuk mempererat hubungan-hubungan yang baru terbentuk.

Langkah selanjutnya terserah kepada peserta sendiri.

Sesi Lokakarya

Bagian I

Mengembangkan Jiwa Kepemimpinan

Gagasan kaum perempuan sering tak terucapkan atau tak terdengar, bahkan di saat perempuan hadir dalam diskusi-diskusi dan pengambilan keputusan. Dalam kehidupan bermasyarakat, pertemuan karyawan, atau pertemuan keluarga, perempuan berpartisipasi namun tetap belum diperhitungkan. Mengapa demikian? Tentu saja tergantung pada keragaman budaya, sejarah, dan alasan-alasan pribadi. Beberapa perempuan memiliki bakat alamiah untuk mengungkapkan pemikiran-pemikirannya, agar sudut pandangnya diperhatikan, dan gagasan-gagasannya dilaksanakan. Kita bisa belajar dari mereka, memilih dan mengambil sifat-sifatnya yang memberi ilham kepada kita. Latihan-latihan dalam bagian ini ditujukan untuk mempelajari karakter pemberdayaan dan mengidentifikasi sarana kepemimpinan yang mungkin bermanfaat bagi peserta lokakarya secara perorangan. Tidak semua diskusi berguna bagi peserta. Masing-masing peserta dapat memilih dan mengambil kualitas dan teknik kepemimpinan yang dirasa cocok baginya dalam situasi tertentu. Tujuan dari bagian ini adalah memungkinkan peserta untuk menggali strategi-strategi kepemimpinan yang paling disukai dan menemukan mana yang paling sesuai untuk dirinya.

Latihan-latihan pada bagian ini dirancang agar peserta dapat saling mengamati dalam kelompok, termasuk bagaimana mereka saling berinteraksi, apa yang mengundang lebih banyak dialog dan apa yang menghambatnya. Walaupun pada saat-saat tertentu semua partisipan diminta tanggapannya secara bergiliran di dalam kelompok, sebagaimana dirancang dalam semua latihan dalam buku manual ini, seseorang boleh saja melewatkan kesempatan ini bila dia merasa tidak ada yang perlu disampaikan, atau sederhananya tidak ingin berbicara pada saat itu.

Agar mencapai sikap kepemimpinan yang tepat dalam masyarakat pemelajar, kita harus belajar menghadapi kesulitan-kesulitan dan tumbuh melalui kesengsaraan. Keberanian, kesabaran, pengabdian, ketekunan—ini semua kualitas yang diperlukan demi keberhasilan seorang pemimpin.

"Rangka Bangun Kepemimpinan"

SESI 1

Siapakah yang disebut pemimpin?

Tujuan Bahasan

- Menggali pemahaman tentang kepemimpinan dan ciri-ciri pemimpin yang baik.
- Memperluas wawasan peserta mengenai siapakah seorang pemimpin, dan siapa saja yang bisa menjadi pemimpin.
- Mendiskusikan dan mengkaji metode pembelajaran dalam lokakarya.
- Berbagi harapan dan tujuan peserta dalam mengikuti lokakarya.

Sebelum Anda Mulai: Bagian "Komunikasi Dalam Lokakarya" dari buku panduan ini memuat gagasan-gagasan mengenai apa yang perlu Anda lakukan untuk memulai lokakarya, apa yang perlu dilakukan ketika peserta-peserta berdatangan, dan bahan-bahan apa yang perlu dipersiapkan. Sebagai fasilitator yang efektif, peran Anda adalah mengarahkan pembicaraan, merangsang diskusi, menjaga jadwal acara, berbagi tanggung-jawab dengan peserta lainnya, dan terlibat dalam diskusi-diskusi. Nikmati pekerjaan (dalam lokakarya) ini—ingat bahwa Anda juga berperanserta dalam lokakarya untuk memperoleh pengetahuan dan kegembiraan.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi

Baca dengan lantang cerita mengenai Asma Khader. Diskusikan pemahamannya mengenai seorang pemimpin dan ciri-ciri kepemimpinan. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini membantu Anda untuk memandu diskusi kelompok. Satu orang—fasilitator atau seorang relawan—mungkin perlu menuliskan pokok-pokok pembicaraan pada papan tulis atau kertas lebar.

Metode Tanya – Jawab (T & J) sesuai untuk diterapkan di sini. Fasilitator bisa menambahkan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat umum dan terbuka, melengkapi Pertanyaan Diskusi di bawah ini (lihat Lampiran B untuk acuan taktik fasilitasi yang lebih lengkap).

Seorang Perempuan Bisa Membuat Perubahan

Asma Khader: Pengacara Hak Asasi Manusia

"Saya tidak yakin apakah saya ini seorang pemimpin, namun saya tahu bahwa untuk menjadi seorang pemimpin artinya Anda merasakan kebutuhan mendesak untuk menyelesaikan sebuah persoalan—yang Anda rasa bisa melakukannya dengan memprakarsai kegiatan-kegiatan, kampanye, dan program-program yang terpusat pada isu tertentu. Bila orang-orang dalam komunitas Anda benar-benar yakin bahwa Anda dapat memenuhi suatu kebutuhan, mereka akan mendukung Anda, dan menghormati Anda sebagai pemimpin mereka. Ketika orang-orang mempercayai Anda, mereka akan mencari Anda untuk membantu mencapai tujuan-tujuan mereka sendiri.

Kira-kira dua-puluh tahun yang lalu, seorang perempuan muda yang tampak ketakutan dan menderita datang ke kantor saya untuk meminta pertolongan. Dia menceritakan bagaimana suaminya telah membunuh anak perempuan mereka yang berusia lima-belas tahun, yang hamil akibat perkosaan. Suaminya hanya dijatuhi hukuman penjara selama enam bulan, dan menyatakan bahwa dia membunuh anak perempuannya untuk menjaga kehormatan keluarga. Namun perempuan itu, dengan dibayang-bayangi oleh kenangan akan anak perempuannya, mengungkapkan kejadian sebenarnya kepada saya—bahwa suaminya yang memperkosa anaknya, dan menduga suaminya membunuh anaknya sendiri untuk menutupi kehamilan yang mulai membesar. Pengadilan terlanjur percaya pada pernyataan suaminya, dan tidak melakukan pengusutan lebih mendalam.

Walaupun perempuan tadi hanya datang sekali saja ke kantor dan tidak pernah muncul lagi, saya berterima-kasih kepadanya, karena darinya saya belajar banyak mengenai penderitaan perempuan akibat hukum yang berlaku. Saya menjadi sadar bahwa saya tidak akan pernah menjadi ahli hukum yang berhasil bila tidak bisa merubah hukum yang menutupi dan bahkan berpihak pada pelaku kekerasan terhadap perempuan. Perempuan tadi telah melontarkan tantangan untuk mengatasi persoalan yang tidak mungkin saya abaikan—yakni kejahatan terhadap kehormatan.

Kemudian saya menjadi salah satu dari pemimpin kampanye untuk meniadakan kejahatan-kejahatan yang merusak martabat. Dan saya senantiasa berpikir bahwa perempuan yang telah

memberi kepercayaan kepada saya, yang cukup berani untuk datang ke kantor dan menyampaikan kenyataan hidupnya, adalah sebenarnya seorang pemimpin. Dia telah berhasil mengatasi rasa takutnya untuk mengungkap kejahatan suaminya dan meminta bantuan saya. Orang seperti dia menantang kita untuk mengkaji isu-isu yang selama ini kita abaikan. Kita harus mengikuti orang-orang seperti dia, dan memberinya dukungan".[12]

Asma Khader, seorang jaksa, pengacara hak asasi manusia, dan pernah menjabat Presiden Jordanian Women's Union, telah memimpin kampanye-kampanye untuk membasmi kejahatan dan kekerasan terhadap kaum perempuan di Yordania.

Pertanyaan Diskusi

- Bagaimana Asma Khader memahami kepemimpinan?
- Kualitas dan ketrampilan apa yang dimilikinya sehingga bisa menjadi seorang pemimpin?
- Bagaimana caranya Asma Khader menjadi seorang pemimpin? Apakah kepemimpinan berasal dari sifat-sifat bawaan pribadinya? Dari situasi-siatuasi yang dihadapinya? Atau ada faktor-faktor lain yang turut berperan?
- Apa yang mendorong perempuan—yang kehilangan anaknya itu—untuk datang ke kantor Asma Khader? Apa pengaruh dari perempuan itu terhadap kehidupan Asma Khader?
- Apakah Asma Khader satu-satunya pemimpin dalam hal ini? Mengapa ya, atau mengapa tidak?
- Dapatkah seorang pemimpin menjadi seorang pengikut pula? Bagaimana caranya?

Pertanyaan Kepada Peserta Lokakarya

- Semua peserta diminta untuk membuat ringkasan kesimpulan: Bagaimana pemahaman Anda mengenai kepemimpinan? Watak apa yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang berpendirian?

---

[12] Ditulis berdasarkan rekaman wawancara video dengan Asma Khader, tanggal 1 Juni 2000, oleh Women's Learning Partnership.

Refleksi

- Apa yang Anda rasakan ketika kita meminta pendapat dari setiap peserta? Apakah Anda merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat dengan cara ini?
- Apakah Anda terkejut pada apa yang Anda dengar dari peserta lain?
- Apakah menulis catatan sambil berdiskusi lebih membantu, atau justru merepotkan Anda?
- Bila Anda memfasilitasi diskusi hari ini, apa yang akan Anda lakukan untuk membuat semua peserta aktif berperanserta?

Pertanyaan Evaluasi Lokakarya

Fasilitator atau seorang relawan sebaiknya membuat catatan di papan tulis atau kertas lebar selama diskusi berikut ini.

- Apa yang ingin Anda peroleh setelah menyelesaikan lokakarya ini?
- Ada yang ingin Anda tanyakan atau usulkan mengenai susunan acara lokakarya ini?
- Apakah Anda merasa mudah atau kesulitan untuk berperanserta dalam diskusi-diskusi kelompok? Adakah yang bisa dilakukan oleh fasilitator atau peserta untuk membuat yang lain merasa lebih yakin untuk berbicara?
- Adakah isu kepemimpinan tertentu yang menjadi perhatian Anda selama mengikuti lokakarya ini?

Saran: Anda dapat meminta peserta untuk menuliskan jawaban-jawabannya, atau tuliskan jawaban-jawaban mereka pada selembar kertas lebar. Jawaban-jawaban akan dikembalikan kepada peserta ketika melakukan evaluasi di bagian akhir lokakarya, sehingga mereka dapat menilai apakah pemahaman mereka mengenai kepemimpinan berubah setelah mengikuti bahasan-bahasan dalam lokakarya.

Instruksi untuk Sesi Berikutnya

Selama minggu depan, bayangkan seorang perempuan yang Anda anggap sebagai seorang pemimpin. Perempuan ini bisa saja seorang pemimpin pada umumnya, seperti pejabat publik, atau orang biasa—yang peduli terhadap persoalan mendasar dalam kehidupan pribadinya, atau yang ditemui dalam masyarakatnya, dan berupaya untuk menanggulangi persoalan itu. Dengan kata lain, pemimpin yang "tidak biasanya" ini bisa saja anggota keluarga atau teman Anda sendiri.

Bersiap-siap untuk menyampaikan ringkasan cerita (tiga sampai lima menit) dari pemimpin tersebut di hadapan peserta yang lain pada sesi berikutnya. Perhatikan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh sang pemimpin, demikian juga dengan kualitas dan ketrampilan yang ditunjukkannya dalam menangani persoalan-persoalan.

Kepemimpinan adalah:

Melibatkan semua jenis kelamin: Idealnya, laki-laki dan perempuan menjadi mitra dalam menentukan tujuan-tujuan yang menguntungkan semua pihak, dan bekerjasama untuk mencapainya.

Komunikatif: Setiap orang menyumbangkan sesuatu, dan setiap sumbangan pemikiran, akan pula membentuk pola kepemimpinan yang diharapkan.

Bertujuan: Dalam menentukan dan mengembangkan suatu tujuan diperlukan kesepakatan untuk menjalani proses pembelajaran. Sekaligus, terlibat berlatih dengan kekuasaan.

Demokratis dan egaliter: Dalam sebuah masyarakat yang komunikatif dan partisipatif, anggota-anggotanya saling menghargai satu sama lain sebagai manusia seutuhnya.

Peka terhadap cara: "Tujuan tidak menghalalkan segala cara" adalah prinsip perilaku beradab yang telah dikenal luas di seluruh dunia. Berarti, orang yang beradab tidak akan menggunakan cara-cara yang tidak beradab untuk mencapai tujuan-tujuannya, betapapun penting tujuan itu.

"Rangka Bangun Kepemimpinan"

SESI 2

Bisakah saya menjadi seorang pemimpin?

Tujuan Bahasan

- Menggali situasi atau kejadian yang mengilhami seseorang untuk menjadi seorang pemimpin.
- Mengkaji etika kepemimpinan yang baik, dan kualitas yang menunjukkan integritas seorang pemimpin.
- Memahami perbedaan gender dan jenis kelamin dalam gaya kepemimpinan, dan juga tujuan-tujuan para pemimpin. Untuk kebanyakan orang, jenis kelamin menyangkut perbedaan biologis antara perempuan dan laki-laki, sedangkan gender mengacu pada pola perilaku, budaya, atau watak kejiwaan yang dibentuk oleh masyarakat dan diterapkan pada perempuan dan laki-laki.
- Berbagi pengalaman peserta lokakarya dalam menerapkan kepemimpinannya sendiri.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi

Pada bagian akhir Sesi 1 Anda diminta untuk membayangkan seorang perempuan yang Anda anggap sebagai seorang pemimpin. Dalam sesi ini, setiap peserta berbagi cerita mengenai pemimpin yang dikaguminya. Pemimpin ini bisa saja seorang pejabat publik atau perempuan biasa dalam kehidupan Anda sehari-hari—keluarga, teman, atau rekan kerja. Pusatkan perhatian pada tantangan-tantangan yang dihadapi oleh sang pemimpin, demikian juga dengan kualitas dan ketrampilan yang ditunjukkannya dalam menangani persoalan-persoalan. Ceritakan secara singkat, sehingga cukup waktu untuk mendiskusikan pertanyaan-pertanyaan yang mengikuti latihan “Model Peran Kepemimpinan.”

Bagi peserta dalam kelompok-kelompok kecil, atau berpasangan, untuk mempermudah taktik fasilitasi dalam sesi ini (lihat Lampiran B untuk informasi lanjutan). Ketika peserta menceritakan pemimpinnya masing-masing, seorang relawan membuat catatan di papan tulis atau kertas lebar mengenai: (1) kualitas dan ketrampilan yang ditunjukkan oleh pemimpin-pemimpin itu, dan (2) bentuk-bentuk jaringan pendukung (misalnya keluarga, teman, tetangga, rekan kerja) yang kiranya berpengaruh atau membantu pemimpin-pemimpin itu dalam mencapai tujuannya.

Pada latihan kedua, "Apakah Gender Membuat Perbedaan?", dua pembicaraan yang sangat mirip akan berlangsung. Pembicaraan pertama dilakukan oleh empat orang perempuan, dan pembicaraan kedua oleh empat orang laki-laki. Tujuan latihan ini adalah untuk membandingkan tanggapan peserta mengenai pembicaraan tersebut, serta mengkaji bagaimana gender mempengaruhi pandangan mereka mengenai kekuasaan dan kepemimpinan dalam keluarga dan masyarakat.

Kualitas & Ketrampilan Pemimpin	Jaringan yang Mendukung Pemimpin

Latihan: Model Peran Kepemimpinan

Luangkan waktu sekitar satu jam untuk latihan ini.

Setelah setiap peserta berbagi cerita tentang pemimpin yang dikaguminya, coba diskusikan pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

- ☐ Adakah tema, kondisi, atau situasi yang sama muncul berulang-ulang pada cerita-cerita yang disampaikan oleh peserta? Kejadian seperti apa yang membuat pemimpin-pemimpin itu melakukan gerakan?
- ☐ Kualitas atau ketrampilan apa yang umumnya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin itu?
- ☐ Apakah watak kepemimpinan terwujud akibat pengalaman menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi oleh pemimpin-pemimpin itu? Atau mereka telah memilikinya watak kepemimpinan sebelumnya?
- ☐ Apakah peran dukungan jaringan, organisasi dan/atau perorangan dalam mendukung pemimpin-pemimpin itu untuk menyelesaikan tujuannya?
- ☐ Apakah Anda ingat bagaimana menghadapi sebuah tantangan dalam hidup Anda? Kualitas dan ketrampilan apa yang Anda gunakan untuk mengatasinya? Apa saja peran jaringan pendukung dalam menghadapi tantangan Anda? Langkah-langkah apa yang Anda lakukan waktu itu?
- ☐ Apakah semua langkah yang Anda lakukan untuk memecahkan masalah dapat dibenarkan? Haruskah langkah-langkah seorang pemimpin mencerminkan "nilai-nilai luhur", atau masalah yang dihadapi cukup menjadi dasar pembenaran?
- ☐ Anda merasa memiliki watak kepemimpinan seperti apa? Watak kepemimpinan apa lagi yang ingin Anda miliki?
- ☐ Adakah pembatasan dari keluarga atau pendapat dari masyarakat yang menghalangi Anda untuk mengembangkan potensi kepemimpinan?
- ☐ Strategi apa yang Anda terapkan untuk mengelakkan pendapat-pendapat tersebut?
- ☐ Langkah-langkah apa yang akan Anda lakukan untuk mendorong diri Anda sendiri dan orang lain (teman, rekan kerja, sanak keluarga) untuk mengembangkan watak kepemimpinan?
- ☐ Apakah Anda merasa memiliki tanggungjawab pribadi untuk menangani suatu masalah sosial tertentu?

- ☐ Apakah Anda merasa sebagai seorang pemimpin? Mengapa ya, atau mengapa tidak?
- ☐ Apakah orang lain menganggap Anda sebagai seorang pemimpin?

Dalam minggu depan, pikirkan watak-watak kepemimpinan yang ingin Anda perkuat dan cobalah terapkan, setidaknya sekali saja.

Latihan: Apakah Gender Membuat Perbedaan?

Luangkan waktu sekitar satu jam untuk latihan ini.

Mintalah relawan dalam kelompok untuk membacakan masing-masing satu dari lima peran dalam dua percakapan di bawah ini. Diskusikan makna gender dalam percakapan tokoh-tokoh tersebut, dan bagaimana makna itu membentuk sudut pandang Anda terhadap peran dalam masyarakat, integritas, dan kekuasan yang digambarkan oleh watak tokoh-tokoh tersebut. Berikutnya terdapat pertanyaan-pertanyaan yang akan membantu Anda dalam memandu diskusi.

Percakapan I

Tokoh: Almaz, Insaf, Lena, Farah, dan pencerita

Pencerita: Di suatu sore di akhir pekan di sebuah kota, empat orang perempuan sedang duduk-duduk di bawah naungan sebatang pohon. Insaf adalah yang tertua. Hari ini adalah hari ulang tahunnya yang ke-60 dan keponakannya, Lena, sedang mengunjunginya. Farah bekerja di toko kelontong milik Insaf, dan Almaz—yang terlibat dalam politik lokal dan terpilih menjadi anggota dewan kota—adalah sahabat Farah. Mereka sedang makan siang sambil ngobrol.

Almaz: Insaf, keponakanmu sangat pintar dan menarik. Apakah kamu tidak menyesal karena tidak berkeluarga?

Insaf: Hmmh. Dia tidak terlalu pintar! Dan aku tidak terlalu tua untuk menikah! Coba tanyakan pada Farah. Ibu-ibu dan bapak-bapak yang belanja di tokoku selalu menyarankan untuk menemui anak laki-lakinya . . . dan sebagainya dan sebagainya. Aku memilih untuk tidak menikah, dan aku menyukainya!

Lena: Oh, ayolah bibi. Kamu terlalu tua untuk menikah sekarang. Hanya lelaki tua dan aneh yang mau menikah denganmu.

Almaz: Belum tentu Lena. Bibimu adalah seorang perempuan kaya. Aku mengenal beberapa lelaki yang akan senang menikah dengannya. Kamu beruntung jadi orang terkenal.

Lena: Aku khawatir aku akan sama dengan bibiku. Aku juga tidak ingin

menikah. Lelaki terlalu banyak bekerja, dan mereka hanya makan dan makan dan boros. Mereka ingin punya banyak anak. Aku suka hidup bebas. Lagipula, tidak mungkin meneruskan sekolahku sambil mengurus suami dan anak-anak.

Farah: Lena, kamu memang gadis yang pintar. Sudah seharusnya kamu menyelesaikan sekolahmu dulu. Lihat aku ini. Aku harus merawat suamiku yang sakit-sakitan. Aku bekerja keras setiap hari di toko bibimu, dan kupikir aku mengerjakannya dengan baik.

Insaf: Tentu saja.

Farah: Tetapi aku tidak bisa mengembangkan diri dengan pendidikanku yang rendah. Walaupun aku bisa membaca dan menulis, sehingga cukup untuk bekerja di toko, namun aku harus puas dengan keadaanku saat ini. Dan tentu aku sangat berterimakasih kepada Insaf, yang telah memberiku pekerjaan dan sangat memahami bila aku harus segera pulang atau tidak pergi bekerja untuk merawat suamiku.

Almaz: Keluhan dan keluhan saja yang kudengar dari kalian mengenai lelaki dan pekerjaan. Aku mencintai suamiku. Aku juga menyayangi kedua anak perempuanku. Memiliki keluarga dan mengurus mereka dengan baik adalah apa yang harus dilakukan dalam kehidupan.

Farah: Ah Almaz, kamu bisa bilang begitu karena anak-anakmu masih kecil. Tunggu hingga mereka dewasa, kemudian menikah dan meninggalkanmu. Mereka tidak akan mengurusmu lagi ketika kamu tua nanti. Mereka akan sibuk mengurusi suami dan anak-anaknya sendiri. Anakku laki-laki? Dia benar-benar berkah bagiku.

Almaz: Anak perempuanku juga berkah bagiku! Mereka sangat membantu untuk melakukan pekerjaan di rumah, dan mereka menjadi tuan rumah yang baik ketika suamiku sedang pergi mengunjungi orangtuanya sementara aku harus mengajak pejabat-pejabat lokal untuk mendiskusikan politik di rumahku.

Lena: Ha ha! Apakah kamu melatih mereka untuk mengikuti jejakmu untuk terjun ke dunia politik?

Almaz: Mungkin saja . . . (menghela napas dalam-dalam). Tetapi kamu tahu, politik bisa sangat aneh. Aku tidak yakin, apakah aku menginginkan mereka mendapat perlakuan yang sama dengan yang aku terima dalam menjalani karir politik. Dewan kota bukanlah tempat yang ramah untuk perempuan.

Insaf: Almaz, kamu sedang bermimpi tampaknya. Anak-anak perempuanmu tidak akan cukup memperoleh suara untuk duduk di dewan kota. Siapa yang akan memilih mereka? Kamu terpilih hanya karena ayahmu seorang pahlawan perang . Kaum lelaki tidak akan memilih mereka, sedangkan kaum perempuan akan memberikan suara menuruti kemauan suaminya.

Almaz: Kamu ini kuno, perempuan tua. Jaman sudah berubah. Kamu akan lihat nanti. Ada peluang bagi anak-anak perempuanku untuk menyumbangkan

sesuatu secara politik. Mereka punya banyak gagasan untuk memperbaiki kota ini, terutama pengembangan usaha!

Farah: Kawanku Almaz, kamu kurang hormat pada perempuan tua yang luar biasa ini. Cukuplah obrolan ini. Ayo, beri selamat ulang tahun kepada Insaf, semoga diberkahi kebahagiaan dan kemakmuran di tahun-tahun yang akan datang.

Lena, Farah, dan Almaz: Ya, ya, ya!!

Percakapan II

Tokoh: Muhammad, Adnan, Amir, Faisal, dan pencerita

Pencerita: Suatu sore di akhir pekan di sebuah kota, empat orang laki-laki sedang duduk-duduk di bawah naungan sebatang pohon. Adnan adalah yang tertua. Hari ini adalah hari ulang tahunnya yang ke-60 dan keponakannya, Amir, sedang mengunjunginya. Faisal bekerja di toko kelontong milik Adnan, dan Muhammad—yang terlibat dalam politik lokal dan terpilih menjadi anggota dewan kota—adalah sahabat Faisal. Mereka sedang makan siang sambil ngobrol.

Muhammad: Adnan, keponakanmu sangat pintar dan menarik. Apakah kamu tidak menyesal karena tidak berkeluarga?

Adnan: Hmmh. Dia tidak terlalu pintar! Dan aku tidak terlalu tua untuk menikah! Coba tanyakan pada Faisal. Ibu-ibu dan bapak-bapak yang belanja di tokoku selalu menyarankan untuk menemui anak perempuannya . . . dan sebagainya dan sebagainya. Aku memilih untuk tidak menikah, dan aku menyukainya!

Amir: Oh, ayolah paman. Kamu terlalu tua untuk menikah sekarang. Hanya perawan tua dan aneh yang mau menikah denganmu.

Muhammad: Belum tentu Amir. Pamanmu adalah seorang lelaki kaya. Aku mengenal beberapa perempuan yang akan senang menikah dengannya. Kamu beruntung jadi orang terkenal.

Amir: Aku khawatir aku akan sama dengan pamanku. Aku juga tidak ingin menikah. Perempuan terlalu banyak bekerja, dan mereka hanya makan dan makan dan boros. Mereka ingin punya banyak anak. Aku suka hidup bebas. Lagipula, tidak mungkin meneruskan sekolahku sambil mengurus istri dan anak-anak.

Faisal: Amir, bagaimanapun juga kamu pemuda yang pintar. Sudah seharusnya kamu menyelesaikan sekolahmu dulu. Lihat aku ini. Aku harus merawat istriku yang sakit-sakitan. Aku bekerja keras setiap hari di toko pamanmu, dan kupikir aku mengerjakannya dengan baik.

Adnan: Tentu saja.

Faisal: Tetapi aku tidak bisa mengembangkan diri dengan pendidikanku yang rendah. Walaupun aku bisa membaca dan menulis, sehingga cukup untuk bekerja di toko, namun aku harus puas dengan keadaanku saat ini. Dan tentu aku sangat berterimakasih kepada Adnan, yang telah memberiku pekerjaan dan sangat memahami bila aku segera pulang atau tidak pergi bekerja untuk merawat istriku.

Muhammad: Keluhan dan keluhan saja yang kudengar dari kalian mengenai perempuan dan pekerjaan. Aku mencintai istriku. Aku juga menyayangi kedua anak perempuanku. Memiliki keluarga dan mengurus mereka dengan baik adalah apa yang harus dilakukan dalam kehidupan.

Faisal: Ah Muhammad, kamu bisa bilang begitu karena anak-anakmu masih kecil. Tunggu hingga mereka dewasa, kemudian menikah dan meninggalkanmu. Mereka tidak akan mengurusmu lagi ketika kamu tua nanti. Mereka akan sibuk mengurusi suami dan anak-anaknya sendiri. Anakku laki-laki? Dia benar-benar berkah bagiku.

Muhammad: Anak perempuanku juga berkah bagiku! Mereka sangat membantu untuk melakukan pekerjaan di rumah, dan mereka menjadi tuan rumah yang baik ketika istriku sedang pergi mengunjungi orangtuanya sementara aku harus mengajak pejabat-pejabat lokal untuk mendiskusikan politik di rumahku.

Amir: Ha ha! Apakah kamu melatih mereka untuk mengikuti jejakmu untuk terjun ke dunia politik?

Muhammad: Mungkin saja . . . (menghela napas dalam-dalam). Tetapi kamu tahu, politik bisa sangat aneh. Aku tidak yakin apakah menginginkan mereka melakukan hal yang sama dengan karir politikku. Dewan kota bukanlah tempat yang ramah untuk perempuan.

Adnan: Muhammad, kamu sedang bermimpi tampaknya. Anak-anak perempuanmu tidak akan cukup memperoleh suara untuk duduk di dewan kota. Siapa yang akan memilih mereka? Kamu terpilih hanya karena ayahmu seorang pahlawan perang. Kaum lelaki tidak akan memilih mereka, sedangkan kaum perempuan akan memberikan suara menuruti kemauan suaminya.

Muhammad: Kamu ini kuno, lelaki tua. Jaman sudah berubah. Kamu akan lihat nanti. Ada peluang bagi anak-anak gadisku untuk menyumbangkan sesuatu secara politik. Mereka punya banyak gagasan untuk memperbaiki kota ini, terutama pengembangan usaha!

Faisal: Kawanku Muhammad, kamu kurang hormat pada lelaki tua yang luar biasa ini. Cukuplah obrolan ini. Ayo, beri selamat ulang tahun kepada Adnan, semoga diberkahi kebahagiaan dan kemakmuran di tahun-tahun yang akan datang.

Amir, Faisal, dan Muhammad: Ya, ya, ya!!

Pertanyaan Diskusi

- ☐ Apakah kedua percakapan tersebut di atas masuk akal? Hal-hal apa saja yang rasanya janggal, dan mengapa janggal?
- ☐ Apakah Anda pikir perempuan tua seperti Insaf masih bisa menikah? Mengapa ya, atau mengapa tidak? Apakah lelaki tua seperti Adnan masih bisa menikah? Mengapa ya, atau mengapa tidak? Apakah usia, status ekonomi, dan/atau gender menjadi faktor penentu? Apakah lewatnya usia subur menjadi pertimbangan seseorang untuk tidak menikah?
- ☐ Saran apa yang akan Anda sampaikan untuk Lena, keponakan Insaf, dan Amir, keponakan Adnan, mengenai keseimbangan antara kehidupan berkeluarga dengan pekerjaan? Apakah saran Anda akan berbeda untuk mereka masing-masing, karena jenis kelaminnya berbeda? Mengapa ya, atau mengapa tidak?
- ☐ Bila Anda menjadi Almaz, sang perempuan politikus, dengan cara bagaimana Anda bisa menjadi teladan bagi anak-anak perempuan Anda? Bagaimana Anda akan menasihati mereka bahwa menjadi seorang pemimpin berarti menjadi orang yang mempunyai pendirian?
- ☐ Bila Anda menjadi Muhammad, sang lelaki politikus, dengan cara bagaimana Anda bisa menjadi teladan bagi anak-anak perempuan Anda? Apakah seharusnya ada pelajaran dan contoh-contoh yang berbeda bagi anak-anak perempuan dan laki-laki?
- ☐ Apakah perempuan dan laki-laki menunjukkan model atau gaya kepemimpinan yang berbeda? Apa kekuatan dan kelemahannya masing-masing? Apa yang membuat pemimpin perempuan lebih baik daripada laki-laki? Apa yang membuat pemimpin laki-laki lebih baik daripada perempuan?
- ☐ Bagaimana pengalaman hidup perempuan mempengaruhi nilai-nilai dan tujuan yang dibawanya dalam kepemimpinan? Bagaimana pengalaman hidup laki-laki mempengaruhi nilai-nilai dan tujuan yang dibawanya dalam kepemimpinan?
- ☐ Anda lebih suka bekerja dibawah pimpinan laki-laki atau perempuan? Adakah perbedaannya? Apakah menurut Anda pimpinan perempuan cenderung memperhatikan kebutuhan dan persoalan perempuan? Mengapa ya, atau mengapa tidak?
- ☐ Apakah Anda akan mendukung seorang calon politikus perempuan dalam masyarakat Anda? Mengapa ya, atau mengapa tidak? Apakah menurut Anda politikus perempuan cenderung

memperhatikan kebutuhan dan persoalan perempuan? Mengapa ya, atau mengapa tidak?

- ☐ Apakah jumlah perempuan dalam jajaran kepengurusan, seperti dewan penyantun sekolah, atau perusahaan, atau dewan lokal, mempengaruhi kinerja lembaganya? Berapa banyak perempuan diperlukan untuk melakukan perubahan? Apakah 2%, 10%, 33%, 50% . . . atau berapa persen menurut Anda? Mengapa ya, atau mengapa tidak?

Sebuah cita-cita lebih besar daripada sekedar menentukan sasaran yang ingin dicapai. Cita-cita menyangkut gambaran mengenai yang baik, ideal, dan gagasan mengenai apa yang akan terjadi bila kita melakukannya dengan baik.

"Rangka Bangun Kepemimpinan"

SESI 3

Apakah cita-cita saya?

Tujuan Bahasan

- Mendiskusikan makna cita-cita pribadi.
- Memahami bagaimana impian atau cita-cita seseorang mendorongnya untuk menjadi seorang pemimpin.
- Mengungkap kekuatan dari perumusan pernyataan misi yang menjelaskan cita-cita seseorang.
- Menggali cara mewujudkan cita-cita dalam kata-kata dan tindakan.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi

Bacalah dengan lantang cerita berikut ini, mengenai cita-cita Muhammad Yusuf untuk mempengaruhi keadilan sosial-ekonomi di Bangladesh melalui pinjaman bank kecil. Lakukan diskusi berkelompok untuk membahas persoalan-persoalan yang dihadapi oleh kaum miskin, dan khususnya kaum perempuan, serta cita-cita untuk memperbaikinya. Setelah kelompok diskusi memahami pertanyaan-pertanyaan yang mengikuti cerita Muhammad Yunus, mintalah peserta untuk berbagi cita-citanya masing-masing dalam upaya melakukan perubahan. Latihan ini dimaksudkan untuk membantu peserta dalam merumuskan pernyataan cita-cita pribadinya.

> Membagi peserta dalam kelompok-kelompok berpasangan akan membuat mereka merasa lebih nyaman untuk saling berbagi cita-cita pribadinya (lihat Lampiran B untuk keterangan lebih lanjut mengenai taktik ini).

Saya Tidak Melihat Alasan Mengapa Ada Orang Miskin di Dunia

Muhammad Yunus: Ahli Ekonomi

Muhammad Yunus kembali ke Bangladesh, dari Amerika Serikat, sembilan bulan setelah negerinya meraih kemerdekaan pada tahun 1971. Ketika dia mengajar mata kuliah ekonomi di Universitas Chittagong, kawan-kawan senegaranya sedang menderita akibat perang dan kelaparan—kenyataan yang memupuskan keyakinannya untuk memecahkan persoalan-persoalan dari ruang kelas. Dia memutuskan pergi ke desa dekat kampus untuk memahami persoalan-persoalan dan kesengsaraan mereka.

Yunus bertemu dengan seorang perempuan yang sedang membuat bangku dari bambu, dan mendapati persoalan yang dihadapinya menggiring Yunus untuk mempelajari kembali sumber-sumber dari kemiskinan. Perempuan tersebut tidak memiliki uang untuk membeli bambu dan harus meminjam dari seorang pedagang, yang sebagai gantinya, membeli bangku-bangku yang dibuat oleh perempuan itu dengan harga yang ditentukannya. Yunus sempat tergoda untuk memberi uang dua-puluh sen kepada perempuan itu untuk membeli bambu yang dibutuhkannya, sebaliknya Yunus justru merancang rencana yang lebih besar. Dia meminta murid-muridnya untuk mengumpulkan daftar siapa saja penduduk desa yang sedang membutuhkan uang. Dia terkejut ketika mendapati ada empat-puluh-dua pekerja keras yang semuanya memerlukan dana sebesar dua-puluh-tujuh dolar agar dapat menjual produksinya dengan harga yang lebih pantas. Yunus memberikan pinjaman dan terserah mereka kapan bisa mengembalikan. Dari situ Yunus mendapat ilham untuk dapat menolong mereka lebih jauh. Dihubunginya sebuah bank di lingkungan kampus agar mau meminjamkan uang kepada penduduk desa. Tetapi manajer bank tidak menerima gagasannya, karena berpendapat bahwa orang miskin, khususnya perempuan misikin, tidak layak untuk diberi pinjaman uang.

Yunus tidak menyerah, malah mendirikan sendiri Bank Grameen pada tahun 1983, dengan sedikit dukungan dan ijin pemerintah. Bank Grameen mulai menawarkan pinjaman modal kepada kaum miskin, terutama kaum perempuannya. Membujuk kaum perempuan untuk menerima pinjaman memerlukan perjuangan tersendiri; sebab di sana seorang laki-laki tidak layak berbicara

dengan seorang perempuan di tempat umum. Awalnya kaum perempuan menolak dengan alasan mereka tidak punya gagasan untuk mengembangkan usaha sendiri, dan sebaiknya pihak bank meminjamkan uang kepada suami mereka. Perlahan-lahan Yunus berhasil meyakinkan mereka untuk menerima pinjaman secara berkelompok, yang terdiri dari lima orang, untuk mengembangkan sendiri usaha kecil-kecilan. Perempuan-perempuan itu kemudian mendorong teman-temannya yang lain untuk juga mau menerima pinjaman. Ketika perempuan-perempuan itu mengembalikan pinjamannya, mereka menyadari bahwa mereka dapat berusaha sendiri dan membantu keluarganya.

Ketika program-program bantuan dan lembaga-lembaga non-pemerintah lainnya berusaha menandingi Grameen, Yunus mengingatkan orang-orang yang ragu bahwa, "kemiskinan tidak dibuat oleh orang misikin sendiri . . . (tetapi) oleh lembaga-lembaga yang kita bangun di sekitar kita. Kita harus merencanakan ulang lembaga-lembaga ini agar mereka tidak memberikan perlakuan yang berbeda terhadap orang miskin seperti saat ini". Misi Yunus untuk menanggulangi kemiskinan kini menjadi gejala di seluruh dunia. Dia mengatakan, "Adalah tanggung-jawab seluruh masyarakat untuk menjamin martabat manusiawi bagi setiap anggotanya . . . Kita berbicara mengenai hak asasi manusia, tetapi kita tidak mengaitkan hak asasi dengan kemiskinan . . . Bila kita menciptakan lembaga-lembaga yang bisa memberikan pinjaman modal kepada kaum miskin agar dapat mempekerjakan dirinya sendiri, mereka akan melihat keberhasilan seperti yang telah kita lihat di Bangladesh. Saya tidak melihat alasan mengapa ada orang miskin di dunia".[13]

Muhammad Yunus adalah pendiri Bank Grameen. Kini Grameen bekerja di 36.000 desa di Bangladesh, dengan 2,1 juta nasabah, dan mempekerjakan 12.000 orang. Gaya program Grameen kini ditiru di 56 negara. Sejak tahun 1990-an Grameen memperluas kegiatannya diluar perbankan, meliputi penyediaan listrik, jaringan internet, dan telekomunikasi tanpa kabel, sebagai bagian dari upaya pemberdayaan masyarakat pedesaan di Bangladesh.

[13] Informasi mengenai Muhammad Yunus dan Bank Grameen diambil dari "Muhammad Yunus, Grameen Bank", dalam Michael Collopy dan Jackson Gardner, ed., *Architects of Peace: Visions of Hope in Words and Images*, Navato, CA: New World Library, 2000, hal. 77 dan http://www.grameen.org.

Pertanyaan Diskusi

- Kejadian apa yang mengilhami Muhammad Yunus untuk mencetuskan cita-citanya? Persoalan apa yang secara langsung mempengaruhi kaum miskin, dan yang ingin dipecahkannya?
- Jalan keluar apa yang ditemukannya? Nilai-nilai kemanusiaan apa yang mendorong Yunus untuk melakukan semua itu?
- Bagaimana dia membangun peranannya dalam melaksanakan jalan keluar itu? Kualitas kepemimpinan apa yang ditunjukkan Yunus dalam menghadapi tantangan untuk menanggulangi kemiskinan? Apakah Anda yakin bahwa dia telah menunjukkan kepemimpinan yang beradab?
- Apakah seorang perempuan bisa mencapai tujuan yang sama seperti Yunus? Mengapa ya, atau mengapa tidak? Apa yang Anda lakukan bila menghadapi keadaan yang sama?
- Apakah pernyataan-pernyataan Yunus di atas telah mengungkapkan persoalan, jalan keluar, maksud dan peranannya sendiri secara ringkas? Apakah pernyataannya termasuk ungkapan cita-cita yang menggugah? Mengapa ya, atau mengapa tidak?
- Apakah cita-cita Yunus berubah dengan berjalannya waktu? Apakah perubahan itu penting?
- Menurut Anda, apakah gagasan Yunus untuk memberi pinjaman dikhususkan untuk kaum perempuan? Mengapa ya, atau mengapa tidak?
- Ketrampilan apa yang dimiliki oleh kaum perempuan yang berkaitan dengan skenario Bank Grameen? Apakah ketrampilan ini membantu perempuan untuk meninggalkan peranan tradisional atau pengetahuan dasarnya?
- Sistem pinjaman yang bagaimana, yang tidak hanya membantu memperkuat kemampuan perekonomian kaum perempuan, tetapi juga memberdayakan dan memperkuat peranan mereka dalam kehidupan bermasyarakat?
- Apakah pernyataan cita-cita Yunus membantu memperjelas tujuan-tujuannya?
- Apakah makna “cita-cita” bagi Anda?
- Mengapa ungkapan cita-cita menjadi penting?

Latihan: Merumuskan Cita-cita Pribadi

Luangkan waktu sekitar empat-puluh-lima menit untuk latihan ini.

1. Bagi peserta dalam kelompok—yang terdiri dari dua atau tiga orang—untuk mendiskusikan hal-hal sebagai berikut: Identifikasi keadaan atau persoalan (di dalam keluarga, pekerjaan, atau masyarakat) yang ingin Anda rubah. Perubahan seperti apa yang ingin Anda lihat pada keadaan atau persoalan itu?
2. Setiap anggota kelompok menyampaikan kepada rekan-rekannya—selama satu atau dua menit—mengenai strategi jalan keluar dari keadaan atau persoalan yang diidentifikasi, dan bagaimana dia akan terlibat dalam pelaksanaannya.
3. Setiap anggota kelompok menuliskan pernyataan pendek—satu atau dua kalimat—yang menggambarkan mengenai peranan mereka dalam membuat perubahan yang dicita-citakan.
4. Seluruh peserta berkumpul kembali dalam suatu lingkaran. Mulai dari fasilitator, setiap orang membacakan cita-cita pribadinya kepada semua peserta.

Refleksi

- ☐ Apakah Anda mengalami kesulitan dalam merumuskan cita-cita pribadi Anda? Mengapa ya, atau mengapa tidak?
- ☐ Apakah proses mengembangkan cita-cita pribadi seperti tersebut di atas membantu memperjelas tujuan-tujuan Anda?
- ☐ Apakah Anda membayangkan bahwa cita-cita Anda akan berubah sesuai perjalanan waktu? Mengapa ya, atau mengapa tidak?
- ☐ Bagaimana perasaan Anda ketika mendengarkan cita-cita orang lain?
- ☐ Mengapa cita-cita pribadi perlu dituliskan dan/atau disampaikan kepada orang lain?

Bagian II:
Berkomunikasi dengan Orang Lain

Pada sesi-sesi sebelumnya kita telah melihat bahwa satu komponen kepemimpinan yang penting adalah kemampuan seseorang dalam menyampaikan gagasan atau pesan secara efektif. Perempuan yang mendatangi kantor Asma Khader untuk meminta pertolongan telah secara efektif menyampaikan keprihatinannya terhadap kondisi keluarganya. Walaupun Asma Khader tidak pernah berjumpa lagi dengan perempuan tersebut, kata-katanya telah memotivasi Khader untuk berperan aktif mendorong perubahan hukum di negerinya agar perlindungan terhadap kaum perempuan menjadi lebih baik. Keberhasilan rencana ekonomi Muhammad Yunus terletak pada kemampuannya menyampaikan gagasan kepada beragam khalayak. Yunus berusaha agar gagasannya dipahami dan diterima oleh kaum perempuan di pedesaan dan juga aparat pemerintahan.

Latihan-latihan pada bagian ini menggali komponen-komponen dari komunikasi, negosiasi, dan mendengarkan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kemampuan seseorang sebagai pemimpin. Baik itu kerja sama maupun kemitraan, semuanya memerlukan keterampilan komunikasi di antara para peserta. Beberapa cerita dan pertanyaan yang mengikuti setiap latihan menunjukkan bahwa proses mendengarkan, negosiasi, dan kompromi melibatkan kemampuan dalam memanfaatkan perbedaan dan keragaman sehingga bagi peserta mendapat keuntungan satu sama lainnya.

Memimpin adalah berkomunikasi. Disebut kepemimpinan, bila kita memerlukan sedikitnya dua orang yang saling berhubungan. Tidak ada seorang pun bisa belajar dalam kesendirian. Dengan demikian kepemimpinan adalah suatu bentuk komunikasi.

"Rangka Bangun Kepemimpinan"

SESI 4

Bagaimana selayaknya kita berkomunikasi?

Tujuan Bahasan

- Menunjukkan pentingnya komunikasi dalam kepemimpinan yang efektif.
- Menyadari bagaimana tampil meyakinkan ketika memotivasi, mendidik, atau melakukan negosiasi dengan pihak lain.
- Membahas sifat dasar kompromi—atau membangun kesepakatan—termasuk keunggulan dan kelemahannya.
- Menganalisa gaya komunikasi masing-masing peserta.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi

Baca dengan lantang tulisan karya Marian Wright Edelman di bawah ini. Perhatikan strategi yang digunakan dalam meyakinkan para pembacanya untuk bergabung melindungi anak-anak di Amerika Serikat. Sesudahnya terdapat pertanyaan-pertanyaan yang membantu memandu diskusi. Diikuti latihan yang dirancang untuk mempelajari strategi komunikasi perorangan.

Anda mungkin perlu membagi peserta ke dalam kelompok-kelompok kecil, untuk mendorong diskusi yang lebih mendalam mengenai topik ini (lihat Lampiran B untuk keterangan lebih lanjut mengenai metode fasilitasi ini).

Saya peduli dan saya bersedia melayani

Marian Wright Edelman: Pejuang Hak Anak-anak

Membangun gerakan merupakan tantangan yang sangat berat. Begitu melelahkan. Bahkan tak dapat diramalkan. Menuntut ketekunan dan niat yang mendalam. Komitmen tak tergoyahkan dari cita-cita yang dihayati sepenuhnya. Sebuah panggilan untuk berjuang dan mempertaruhkan segalanya. Membangun gerakan menuntut adanya disiplin, pemusatan perhatian, serta perencanaan jangka panjang, berikut kemauan untuk bergerak cepat memanfaatkan momentum serta kemampuan untuk hidup dalam ambiguitas dan kerumitan.

Membangun gerakan untuk kepentingan anak-anak memerlukan sikap terbuka terhadap berbagai macam karakter manusia dengan beragam kebutuhan, pendekatan, kepentingan, dan bakat tanpa kehilangan arah tujuan akhir: untuk Leave No Child Behind® *(Jangan Tinggalkan Seorang Anak pun). Memerlukan tekad baja untuk terus bergerak maju di saat yang lain berusaha menghalangi, membuat rintangan demi rintangan, meninggalkan kita, atau seringkali menyebut kita tidak realistis demi tujuan politis.*

Gerakan tidak terbentuk dalam satu hari, tetapi memerlukan waktu yang sangat panjang. Gerakan tumbuh dari benih-benih yang disemai di beberapa tempat di sepanjang sejarah, dan juga dari keprihatinan yang membara, bergolak, dan mendidih setelah diabaikan atau diperlakukan tidak selayaknya.

Membangun gerakan untuk anak-anak memerlukan sejumlah besar pemimpin yang kritis, bekerja efektif, dan bersedia melayani tanpa memandang umur, agama, suku-bangsa, dan disiplin yang memainkankan peranannya—masing-masing pemimpin mencoba untuk saling melengkapi, tidak sekadar meniru atau mengulang kembali yang sudah dilakukan; untuk bekerja sama dan bukannya bersaing; untuk melayani anak-anak dan bukan diri kita, atau organisasi kita, atau kepentingan-kepentingan politik kita sendiri.

Kita harus memperlakukan diri kita dan orang lain secara bertanggung jawab. Kita tidak membiarkan kata-kata menggantikan tindakan, atau untuk menutupi kebijakan-kebijakan yang merugikan anak-anak. Orang yang memberi janji kepada Leave No Child Behind *tetapi tidak melaksanakannya, atau mempromosikan kebijakan dan penganggaran yang*

mengabaikan anak-anak, perlu ditegur. Ujian bagi siapapun yang memiliki komitmen terhadap Leave No Child Behind *adalah memperkecil jurang antara yang kaya dan miskin, dan antara yang lemah dan berkuasa bukan malah memperbesar. Tidak hanya menjanjikan tapi mengupayakan agar anak-anak memperoleh makanan, atau tempat berteduh, atau pendidikan. Melindungi Anak-anak yang kelaparan, yang tidak memiliki rumah, yang masih mencoba belajar di sekolah-sekolah yang hampir roboh, dan juga yang memerlukan perhatian dan perawatan kesehatan. Kita harus menyampaikan keadaan yang sebenarnya kepada penguasa di semua partai politik, dan pemerintah di berbagai tingkatan, dan juga di semua sektor dalam masyarakat Amerika, hingga semua generasi muda kita bisa tumbuh sehat, bebas dari kekerasan, dihargai, berpendidikan, dan aman.*

Seorang anak lahir dalam kemiskinan setiap 44 detik; lahir tanpa jaminan kesehatan setiap menit; dilupakan atau disiksa setiap 11 menit; dan meninggal karena tertembak setiap 140 menit. Fakta-fakta ini bukanlah pekerjaan Tuhan. Tetapi akibat dari moral dan pilihan politik kita sebagai negara dan warga negara. Kita harus mengubah fakta-fakta ini dengan melihatnya sebagai sesuatu yang sangat mendesak, disertai kemauan untuk terus melakukan upaya perubahan.

Satu hari saja kita menundanya berarti kita membiarkan 10 nyawa anak-anak melayang tertembak, 186 anak-anak ditangkap karena melakukan kejahatan, dan 2911 anak putus sekolah.

Dr. King dan Gandhi tidak akan kembali lagi untuk membangun gerakan untuk anak-anak kita. Anda dan saya harus melakukannya. Kita bisa dan kita mau melakukannya. Dan, bila kita berusaha sebaik-baiknya, Tuhan akan membantu menyelesaikannya.[14]

Marian Wright Edelman adalah wanita berkulit hitam yang pertama di Amerika yang diterima sebagai pengacara di Pengadilan Mississippi. Memulai karir di tahun 1960-an sebagai pejuang hak-hak sipil di Amerika Serikat, bekerja sama dengan Dr. Martin Luther King dan yang lainnya. Dia adalah pendiri dan presiden dari *Children's Defense Fund*, sebuah organisasi untuk memperjuangkan setiap anak agar memulai kehidupannya secara sehat, aman, adil, dan bermoral, dengan dukungan orang-orang tua dan masyarakat yang peduli.

---

[14] Marian Wright Edelman, "*Hold My Hand: Prayers for Building a Movement to Leave No Child Behind®*", dikutip dengan izin.

Pertanyaan Diskusi

- ☐ Menurut Anda, apa tujuan Marian Wright Edelman membuat tulisan itu?
- ☐ Menurut Anda apakah dia seorang komunikator yang efektif? Kemukakan alasan Anda!
- ☐ Apa dampak dari data statistik yang dikutipnya?
- ☐ Bagaimana strategi yang akan Anda terapkan ketika mengomunikasikan pesan yang sama kepada orang lain?
- ☐ Dapatkah Anda membuat kalimat, slogan, atau naskah pidato yang menurut Anda mengesankan dan mengilhami orang lain?
- ☐ Apakah teknologi modern, seperti mesin faksimili, email atau situs web, membantu untuk menyebarkan pesan kepada khalayak yang lebih luas? Bila ya, apa rencana Anda?

Latihan: Komunikasi dalam Perbedaan

Luangkan waktu sekitar 45 menit untuk latihan ini.

Surat Keputusan Gubernur di Sudan yang Melarang Perempuan Bekerja di Tempat Umum

Pada bulan September 2000, Gubernur Khartoum Majzoub al-Khalifa mengeluarkan Surat Keputusan yang melarang kaum perempuan bekerja di beberapa tempat umum, dengan alasan bahwa pelarangan ini berlandaskan hukum syariat Islam dan demi menghargai kaum perempuan. Surat Keputusan tersebut secara khusus ditujukan kepada kaum perempuan yang bekerja di pompa bensin, hotel, dan restoran.[15]

Skenario: Seorang aktivis hak-hak perempuan yang tinggal di Khartoum merasa prihatin atas Surat Keputusan tersebut, dan memutuskan bahwa dia perlu berbicara untuk menentangnya. Melalui seorang teman, dia membuat janji pertemuan dengan seorang pejabat tingkat tinggi di Departemen Tenaga Kerja dan Reformasi Administratif. Aktivis tersebut berusaha membujuk sang pejabat agar bergabung dengannya dalam menyuarakan penolakan terhadap Surat Keputusan itu. Pejabat itu adalah seorang laki-laki setengah baya, yang telah berkeluarga dengan dua orang anak perempuan usia remaja. Dia sendiri juga prihatin mengenai hak-hak kaum perempuan serta keselamatan putri-putrinya nanti di tempat mereka bekerja. Dia mengharapkan putri-putrinya mempunyai pilihan dalam bidang

[15] Ini merupakan kejadian yang sebenarnya. Silahkan kunjungi http://www.cnn.com/2000/WORLD/ africa/09/05/sudan.women.ap/.

pendidikan dan karir di dalam masyarakat dengan peraturan-peraturan yang mendukung ibadah anak-anaknya yang saleh.

1. Membagi peserta ke dalam kelompok-kelompok, masing-masing tiga orang. Anggota kelompok memilih siapa yang akan berperan sebagai pejabat dan siapa berperan sebagai aktivis. Anggota ketiga mengamati pembicaraan antara kedua temannya dan mencatat hasil pengamatannya.
2. Di dalam acara permainan, pejabat dan aktivis bertemu dan berbicara selama 5 – 10 menit, sang aktivis menyampaikan keprihatinannya dan mencoba mempengaruhi sang pejabat agar mengeluarkan pernyataan tidak setuju terhadap Surat Keputusan itu.
3. Selama pembicaraan, anggota kelompok yang menjadi pengamat mencatat pembicaraan kedua temannya. Pengamatannya meliputi:
   - Bagaimanakah gaya mereka berkomunikasi ?
   - Strategi argumentasi apakah yang mereka pakai ?
   - Seberapa baikkah mereka saling mendengarkan satu sama lain?
   - Seberapa baikkah masing-masing menanggapi argumen pihak lain?
   - Apakah mereka bisa mencapai kesepakatan?

4. Sesudahnya, semua peserta kelompok berkumpul kembali, membentuk sebuah lingkaran. Pengamat dari setiap kelompok secara singkat menceritakan hasil pengamatannya masing-masing.

Bila masih ada waktu, mintalah kepada beberapa pasangan untuk mengulang kembali peran yang mereka mainkan tadi di depan seluruh peserta, dengan melakukan perubahan berdasarkan apa yang telah dipelajari dari latihan dan diskusi.

Pertanyaan Diskusi

- ☐ Kepada yang memerankan aktivis dan pejabat: Apakah ada kesulitan memainkan peran tersebut ? Sebutkan alasan Anda !
- ☐ Di dalam kelompok, apakah sang aktivis dan pejabat benar-benar mendengarkan/menyimak pembicaraan pihak lain ?
- ☐ Asumsi atau stereotip apa tentang masing-masing pihak yang dapat mempengaruhi cara mereka menanggapi satu sama lain ?
- ☐ Apakah sang aktivis dan pejabat dalam kelompok Anda saling mendidik satu sama lain mengenai manfaat dari posisi masing-masing ? Apakah "mendidik" berbeda dengan berargumentasi ? Kemukakan alasan Anda !

- ☐ Informasi faktual macam apa yang dapat membantu komunikasi sang aktivis agar lebih efektif ?
- ☐ Kapan seorang pemimpin perlu "mendidik" orang lain ? Adakah contoh-contoh menurut Anda sendiri di mana pemimpin menggunakan strategi ini secara konstruktif ?
- ☐ Apakah tujuan dari aktivis dan pejabat berbeda sangat jauh ? Bila ada, tujuan apa yang sama di antara mereka ?
- ☐ Adakah isu yang mengatakan aktivis dan pejabat bisa berkompromi ? Bila ada, apa saja isunya? Bila tidak, mengapa ?
- ☐ Apakah masuk akal mengharapkan aktivis dan pejabat tersebut menemukan kesepakatan bersama ? Kemukakan alasan Anda !
- ☐ Apakah mencapai kesepakatan bersama merupakan sebuah tujuan dari seorang pemimpin yang baik ? Apakah memungkinkan untuk selalu mencapai kesepakatan ? Apakah setiap kesepakatan patut dipuji ? Sebutkan alasan Anda !
- ☐ Terlepas dari peran yang Anda mainkan tadi, apa yang akan Anda katakan atau lakukan sekarang pada peran lainnya agar lebih meyakinkan ?

Refleksi

- ☐ Bagaimana rasanya "memainkan peran" sebagai karakter tertentu? Apakah Anda dapat menarik pelajaran dari bermain peran seperti tadi ?
- ☐ Bagaimana rasanya bertindak sebagai "pengamat" dan membuat catatan selama latihan tadi ?
- ☐ Apakah dari permainan tadi ada sesuatu yang membuat Anda terkejut ?

Kepemimpinan horisontal mengutamakan interaksi individu-individu yang saling menghargai pendapat sesamanya—bahkan di saat ada perbedaan di antara mereka.
. . . kita harus mengatasi prasangka-prasangka dan antipati kita sendiri, menghindari penilaian yang tajam, belajar untuk tidak memaksakan gagasan kita kepada orang lain, menerima keragaman, mengendalikan kemarahan kita, mempertimbangkan segi-segi positif dari orang lain, mengenali bakat orang lain, dan memaafkan.

"Rangka Bangun Kepemimpinan"

SESI 5

Bagaimana kita bisa melayani kepentingan-kepentingan yang berbeda?

Tujuan Bahasan

- Menggali perbedaan antara toleransi dan keyakinan tentang keragaman manusia.
- Mendiskusikan semangat dan kekuatan politik keanekaragaman orang yang bersekutu untuk mendukung sebuah tujuan bersama.
- Menganalisa bagaimana orang-orang dari berbagai latar belakang pendidikan, ekonomi, dan budaya yang berbeda bisa bekerja sama memperjuangkan sesuatu, termasuk kemungkinan-kemungkinan yang membatasinya.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi

Bacalah dengan lantang cerita di bawah ini, mengenai upaya-upaya perdamaian yang dilakukan oleh Mairead Corrigan Maguire dan Betty Williams di Irlandia Utara. Diskusikan secara berkelompok kemungkinan-kemungkinan kompromi, negosiasi, dan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk merangkul berbagai sudut pandang yang berbeda sehingga apa yang mereka perjuangkan bisa berhasil.

Topik ini sangat luas dan penting. Melalui fasilitas "Percakapan Akuarium—*Fishbowl*" mungkin bisa membantu memperlancar diskusi. Mulai dengan diskusi kelompok kecil oleh beberapa relawan yang secara dinamis mendiskusikan topik ini, diikuti dengan diskusi dalam kelompok yang lebih besar (lihat Lampiran B untuk keterangan lebih lanjut mengenai metode fasilitasi ini).

Menuai Hasil Perdamaian dan Keadilan

Mairead Corrigan Maguire dan Betty Williams: Aktivis Perdamaian

Perjuangan Irlandia untuk memerdekakan dirinya dimulai beberapa abad yang lalu, ketika mereka ditaklukkan dan diduduki oleh Inggris. Perlakuan penjajah terhadap penduduk mayoritas Irlandia yang beragama Katolik sering ditandai dengan prasangka, diskriminasi, dan pengabaian, yang kemudian mengakibatkan kemiskinan dan kelaparan. Pada tahun 1921, pejuang kemerdekaan Irlandia berhasil memperoleh sebagian kemerdekaan melalui sebuah perjanjian. Perjanjian tersebut mensyaratkan enam wilayah di bagian utara yang mayoritas penduduknya beragama Protestan secara terpisah masih menjadi bagian Inggris Raya. Meskipun mayoritas beragama Protesta, penduduk mendukung pemerintahan Inggris di Irlandia Utara, namun Republik Irlandia yang baru secara formal tetap menganggap pemisahan ini bersifat sementara, sebagaimana pula penduduk di bagian Utara yang beragama Katolik meyakininya. Dalam dekade-dekade terakhir, sebagai akibat dari perselisihan mengenai status wilayah ini, kekerasan yang dilandasi fanatisme antara warga Katolik dan Protestan di Irlandia Utara telah menyebabkan kematian lebih dari 3000 orang, di negeri yang penduduknya tidak lebih dari dua juta orang.

*Dengan latar belakang sejarah seperti itu, Mairead Corrigan Maguire dan Betty Williams secara bersamaan tergerak oleh sebuah tragedi kekerasan yang mengubah hidup mereka untuk selamanya. Pada tanggal 10 Agustus 1976, dua orang keponakan laki-laki dan satu keponakan perempuan Maguire terbunuh di sebuah sudut jalan di Belfast, ketika patroli tentara Inggris menembaki anggota Tentara Republik Irlandia (*Irish Republican Army*—IRA), yang mobilnya kemudian menabrak trotoar jalan.*

Setelah tragedi tersebut, Maguire—seorang Katolik, muncul di televisi dan mencela kekerasan IRA. Williams, perempuan dengan latar belakang agama campuran, secara langsung menyaksikan kejadian tersebut, dan segera menyebarkan sebuah petisi. Dua hari berikutnya, dengan 6000 tanda tangan yang memprotes kematian anak-anak, dia memaparkan petisi tersebut di televisi. Pada pemakaman anak-anak yang malang itu, Maguire dan Williams, berduka dan bosan terhadap kekerasan yang tak berperikemanusiaan, bergabung dan sepakat untuk berjuang demi perdamaian. Mereka mendirikan organisasi

*dengan nama "Perempuan untuk Perdamaian" (*Women for Peace*), yang kemudian diganti dengan nama "Organisasi Rakyat Damai" (*Peace People Organization*).*

Dalam satu bulan organisasi tersebut memobilisasi 30.000 perempuan, baik Katolik maupun Protestan, untuk pawai di jalanan Belfast. Walaupun dituduh bekerja sama dengan musuh dan menghadapi ancaman fisik, Maguire dan Williams tidak berhenti berkampanye dan menghimpun lebih banyak pengikut. Pendukung mereka tertarik pada gerakan perdamaian ini demi tujuan yang sama. Para pengikut menyadari bahwa mereka tidak hanya berbagi keinginan untuk menghentikan kekerasan, namun mereka juga mendapati kenyataan bahwa masyarakat di kedua belah pihak yang bertikai sama-sama merasakan kemiskinan, tidak adanya otonomi secara politis, serta pengekangan terhadap hak-hak sipil yang digariskan oleh undang-undang darurat Irlandia Utara.

Maguire dan Williams memperoleh pengakuan dari segala penjuru dunia atas upaya-upaya yang mereka lakukan, dan memperoleh Hadiah Nobel untuk Perdamaian pada bulan Oktober 1977. Williams kadang-kadang pergi ke Amerika Serikat, namun Maguire melanjuti upayanya untuk menyadarkan faksi-faksi yang berperang di Irlandia Utara dan berusaha membawa mereka ke meja perundingan. Walaupun berupaya dibubarkan sejak tahun 1980-an hingga awal tahun 1990-an oleh orang-orang yang menganggap bahwa kemarahan adalah satu-satunya jawaban atas ketidakadilan, aksi Maguire tetap bertahan, menyampaikan pesan-pesan antikekerasan jauh sebelum perjanjian perdamaian tercapai di tahun 1998.

Sebagaimana disampaikan oleh Maguire, "Saya yakin bahwa harapan bagi masa depan tergantung pada diri kita masing-masing untuk menolak kekerasan di dalam hati dan pikiran kita, dan mengembangkan struktur baru yang imaginatif, yang bebas dari kekerasan dan memberi kehidupan bagi semuanya. Banyak orang akan menyangkal bahwa ini terlalu idealis. Saya percaya bahwa ini sangat realistis. Saya meyakini bahwa umat manusia sedang berubah cepat menuju kesadaran yang lebih tinggi. Bagi mereka yang berkata bahwa ini tidak mungkin, coba ingat bagaimana manusia belajar untuk mengakhiri perbudakan. Tugas kita tidak kurang dari menghentikan kekerasan dan perang. . .". Tentu saja, dia menegaskan bahwa "untuk menuai hasil perdamaian dan keadilan di masa depan, kita semua harus

menanam benih antikekerasan, di sini, sekarang juga, dan di masa kini".[16]

Pertanyaan Diskusi

- ☐ Kejadian-kejadian apakah yang mengilhami Mairead Corrigan Maguire dan Betty Williams untuk mencari pemecahan konflik di Irlandia Utara ?
- ☐ Metode apakah yang mereka gunakan dalam upaya mereka untuk menyelesaikan konflik ? Mengapa mereka memilih metode itu ?
- ☐ Nilai-nilai apakah yang Anda temui dari jenis kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Maguire dan Williams ?
- ☐ Tujuan-tujuan apakah yang sama-sama dimiliki oleh masyarakat Katolik dan Protestan di Irlandia Utara ? Apakah manfaat bekerja sama bila dikaitkan dengan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan-tujuan itu ?
- ☐ Keyakinan seperti apakah yang memotivasi Maguire untuk bertahan dengan perjuangannya dalam menciptakan perdamaian di Irlandia Utara dan seluruh dunia, padahal dia menghadapi rintangan yang sepertinya tak mungkin diatasi ?
- ☐ Apakah dengan memiliki tujuan yang sama akan mengatasi segala perbedaan di antara orang-orang ? Kemukakan alasan Anda !
- ☐ Pernahkan Anda bekerja pada sebuah proyek dengan seseorang atau orang-orang yang punya banyak perbedaan dengan Anda ? Bila ya, bagaimana Anda mengatasi perbedaan-perbedaan itu ?
- ☐ Apakah Anda cenderung untuk mengungkapkan perbedaan-perbedaan antara diri Anda dengan yang lain, atau Anda cenderung diam atau mengabaikan perbedaan-perbedaan itu ? Kemukakan alasan Anda ! Dan apakah dampak dari masing-masing strategi atau kebiasaan tersebut ?
- ☐ Apakah makna kata "perbedaan" dan "negosiasi" bagi Anda ?

---

[16] Informasi diambil dari http://www.wagingpeace.org/articles/peaceheroes/mairead_corrigan_maguire.html, sebagaimana dikutip dari Mairead Corrigan Maguire dan John Dear, S.J., ed., *The Vision of Peace, Faith and Hope in Northern Ireland,* Maryknoll, NY: Orbis, 1999.

Kegiatan Kelompok: Meyakini Perbedaan

Luangkan waktu sekitar satu jam untuk latihan berikut ini.

- Secara bersama-sama, identifikasi satu proyek yang mungkin atau secara rekayasa akan dilakukan oleh kelompok Anda.
- Diskusikan dan sepakati jenis "komunitas" apa (misalnya, komunitas profesional atau bagian dari etnis, generasi, atau jenis kelamin yang berbeda) yang jarang berhubungan, atau hanya sedikit memiliki kesamaan dengan anggota-anggota kelompok Anda.
- Temukan cara agar peran-serta "komunitas" tadi menguntungkan proyek yang akan dikerjakan oleh kelompok Anda.
- Rancang strategi yang melibatkan "komunitas" tersebut ke dalam proyek kelompok Anda, yang akan memperkuat pengertian antara yang satu dan yang lain. Bagaimana kelompok Anda menciptakan lingkungan yang ramah dan saling menguntungkan, saling menghargai kekuatan orang lain, dan bekerja bersama-sama?

Kita perlu belajar untuk memandang orang lain secara ikhlas, sebagai manusia seutuhnya yang mempunyai maksud baik. Kita harus berpikir bahwa mereka mempunyai keinginan untuk belajar, untuk menjadi orang yang lebih baik. Bahwa mereka bekerja tidak hanya demi imbalan atau kemuliaan, tetapi untuk mencapai cita-cita yang melandasi apa yang mereka kerjakan.

Secara ideal, laki-laki dan perempuan merupakan mitra dalam menetapkan, bekerja sama dan dalam pencapaian tujuan yang menguntungkan semua pihak.

. . .kemitraan seperti itu sangat mungkin terjadi, dan perlu diupayakan bila kita ingin berhasil dalam membentuk kerangka kerja sosial, ekonomi dan politik, yang akan membantu kita mencapai tujuan-tujuan kehidupan yang baik, dinamis dan bermanfaat.

"Rangka Bangun Kepemimpinan"

SESI 6

Bagaimana kita saling memberdayakan?

Tujuan Bahasan

- Menganalisa pengertian pemberdayaan.
- Membahas nilai jangka panjang memberdayakan orang lain.
- Mempelajari bagaimana seorang pemimpin yang memberdayakan.
- Berbagi strategi yang dimiliki oleh peserta dalam memberdayakan orang lain.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi

Bacakan dengan lantang cerita berikut ini tentang upaya-upaya Sakena Yacoobi dalam mendidik, melatih, dan memberdayakan sesama bangsanya—Afganistan—di lokasi-lokasi pengungsian di Pakistan. Diskusikan strategi-strategi Sakena dalam menyusun upayanya agar berdampak luas dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Diikuti dengan kegiatan kelompok yang dirancang untuk menggali kekuatan dari maksud baik dan komunikasi.

Metode Tanya-Jawab (TJ) cocok untuk digunakan dalam sesi ini. Dengan memusatkan perhatian pada tiga-empat pertanyaan terakhir yang mengikuti cerita, fasilitator dapat memperluas diskusi dan mendorong peserta untuk berpikir dan menyampaikan pengalamannya masing-masing (lihat Lampiran B untuk keterangan lebih lanjut).

Bekerja dengan Masyarakat, Membantu Mendidik Masyarakat

Sakena Yacoobi: Pendidik

Sakena Yacoobi meninggalkan Afganistan sebagai gadis muda di awal tahun 1970-an untuk belajar di sebuah universitas di Amerika Serikat, tempat dia mempelajari biologi dan kemudian memperoleh gelar Master dalam bidang Kesehatan Masyarakat. Ribuan mil dari rumah, Yacoobi mengamati dengan waspada perkembangan pergolakan politik di Afganistan. Ketika Uni Soviet menyerbu Afganistan di tahun 1980, dia kehilangan kontak dengan sebagian besar keluarganya. Prihatin terhadap penderitaan yang dialami oleh orang-orang sebangsanya, Yacoobi terilhami untuk mengumpulkan dana, pakaian dan kebutuhan pokok lainnya untuk dikirim ke Afganistan. Dia bekerja sama dengan mahasiswa dan rekan-rekannya yang berasal dari Asia dan Timur Tengah untuk meringankan beban para pengungsi Afganistan, sementara menekan pihak imigrasi Amerika Serikat untuk memberikan suaka politik bagi orangtua dan saudara-saudaranya.

Pada tahun 1988 Yacoobi berhasil menyelamatkan keluarganya ke Amerika Serikat, namun keprihatinannya terhadap nasib pengungsi lainnya tetap membara. Setelah empat tahun menyaksikan penderitaan itu dari jauh, Yacoobi, yang sementara itu mengajar ilmu pengetahuan kepada mahasiswa di Amerika Serikat, memutuskan untuk meninggalkan posisinya untuk bekerja di lokasi-lokasi pengungsian di Pakistan. Dia merasa saatnya telah tiba untuk memanfaatkan kemampuannya memberdayakan sesama bangsanya melalui pendidikan. Dia mendapati para pengungsi menderita akibat kemiskinan, korupsi, dan keputusasaan yang mendalam. Dia memutuskan untuk menyediakan pendidikan dan pelatihan bagi sesama bangsanya agar mereka dapat membangun kembali negaranya.

Yacoobi menjadi koordinator program pendidikan untuk pengungsi perempuan pada International Rescue Committee *(Komite Penyelamat Internasional), dan mengembangkan proyek-proyek pelatihan guru yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan belajar murid-murid di dalam maupun di luar kelas. Tidak sekadar bertumpu pada pengetahuan yang didapat dengan cara menghapal, namun kurikulum ditekankan pada pengamatan obyek secara langsung*

dan analisis secara mandiri. Lulusan program yang pertama sebanyak lima belas perempuan, kemudian melatih lima puluh orang guru pelatih tambahan, yang kemudian juga melatih yang lain sehingga akhirnya menjangkau 3.000 peserta. Yacoobi secara khusus tertarik pada kondisi anak-anak perempuan Afganistan, yang menderita lebih banyak di lokasi pengungsian. Dia berusaha keras untuk mengembangkan standar pendidikan dan meningkatkan jumlah murid di dua puluh lima sekolah perempuan. Perjuangannya berdampak pada meningkatnya jumlah anak perempuan yang bersekolah, dari 3.000 menjadi 15.000 orang hanya dalam tempo satu tahun.

Pada tahun 1995 Yacoobi dan dua rekannya mendirikan Afghan Institute of Learning *(AIL—Institut Pendidikan Afganistan) di Peshawar, Pakistan. Cita-citanya sangat idealis: merancang dan menerapkan program-program untuk meningkatkan mutu pendidikan di semua tingkatan untuk semua pengungsi Afganistan. Pada tahun pertama, AIL menyelenggarakan empat seminar yang hanya dihadiri dua puluh orang guru. Pada tahun berikutnya, 100 orang guru dilatih. Tidak lama kemudian, sekolah-sekolah di semua lokasi pengungsian mengirimkan gurunya untuk dilatih, dan kini lebih dari 3.000 orang guru telah mengikuti pelatihan. Agar lebih menyentuh persoalan-persoalan kehidupan perempuan di lokasi pengungsian, lokakarya-lokakarya khusus diadakan untuk membahas hak-hak azasi manusia, kekerasan terhadap perempuan, dan isu-isu pendidikan kesehatan.*

Hari ini sangat sedikit pilihan bagi pengungsi Afganistan yang mencari perguruan tinggi di Pakistan. Mimpi Yacoobi sekarang adalah menjajagi kursus-kursus universitas yang diakui dalam bidang ilmu komputer, kesehatan, psikologi, dan pendidikan yang ditawarkan melalui internet untuk membantu menyediakan keterampilan yang diperlukan untuk menciptakan masyarakat Afganistan yang sehat dan sejahtera. Lebih jauh lagi, dia berharap bahwa suatu hari nanti program-program pendidikan ini bisa diperluas untuk kaum perempuan di dalam wilayah Afganistan sendiri.

Ketika ditanya apa motivasinya untuk memberdayakan orang lain, Yacoobi menjawab, "Bila Anda memberikan sesuatu, berikanlah yang terbaik. Bekerja dengan masyarakat dan membantu mendidik masyarakat. Saya mencoba membantu masyarakat melalui peran-serta mereka agar menjadi mandiri. . . . Sehingga Afganistan bisa keluar dari persoalan ini. Artinya,

dibebaskan untuk menyampaikan pikiran-pikirannya. . . . Beginilah cara saya membantu membangun kembali negeri saya. . . ."[17]

Pertanyaan Diskusi

- Apa yang mendorong Sakena Yacoobi sehingga dia memutuskan untuk memberdayakan masyarakat Afganistan ?
- Pelajaran apa yang diperolehnya dari masyarakat yang diasuhnya ? Bagaimana kebutuhan-kebutuhan mereka menjadi panduan bagi dirinya ?
- Bagaimana Yacoobi memanfaatkan pengalaman pribadi dan keterampilannya ?
- Apa sasaran-sasarannya dalam jangka pendek ? Dan apa pula cita-citanya dalam jangka panjang ?
- Mengapa ditekankan pada pengamatan obyek secara langsung dan analisis secara mandiri ? Apakah keunggulan dan kelemahan dari pendekatan ini ?
- Bagaimana cara Yacoobi meneruskan gagasan dan/atau cita-citanya ?
- Model pendidikan seperti apa yang digunakannya dalam memberdayakan kaum perempuan dan orang Afganistan secara umum ?
- Apakah makna pemberdayaan menurut Anda sendiri ?
- Apakah Anda menyadari diri Anda sudah berdaya ? Bagaimana caranya Anda lebih memberdayakan diri lagi ?
- Bagaimana, atau dapatkah, Anda memberdayakan orang lain ? Mengapa ? Strategi apa yang akan Anda gunakan ?
- Apakah memberdayakan orang lain termasuk komponen dari kepemimpinan yang beradab ? Kemukakan alasan Anda !

Kegiatan Kelompok: Memberdayakan Orang Lain

Sediakan waktu sekitar satu jam untuk latihan berikut ini.

1. Latihan ini dirancang untuk secara langsung belajar bagaimana saling memberdayakan melalui memberi dan menerima umpan-balik yang positif. Fasilitator atau seorang relawan berperan

[17] Berdasarkan bahan-bahan yang dikirimkan, dan wawancara melalui telepon dengan Sakena Yacoobi pada tanggal 14 Desember 2000 oleh Women's :earning Partnership.

sebagai penjaga waktu dalam latihan ini. Ketika penjaga waktu memberi aba-aba untuk mulai, setiap orang diminta untuk mencari seorang pasangan.

2. Selama lima menit pasangan-pasangan saling berbicara satu sama lain. Setiap orang memberikan informasi seperti yang diminta di bawah ini. Pasangannya bisa bergantian menanggapi satu per satu, atau ketiganya sekaligus.

    - Sampaikanlah sesuatu yang Anda sukai dari pasangan Anda (gagasannya, caranya bekerja, mendengar, berbicara, dan sebagainya)
    - Uraikanlah sebuah kegiatan yang ingin Anda lakukan bersama pasangan Anda, atau sesuatu yang ingin Anda pelajari dari dia.
    - Berikanlah saran yang mungkin berguna bagi pasangan Anda.

3. Setelah lima menit, penjaga waktu meminta setiap orang untuk berganti pasangan untuk mengulangi latihan yang sama.
4. Setelah setiap orang berbicara kepada empat orang lain, semua peserta berkumpul kembali untuk mendiskusikan latihan dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

    - Menurut Anda apa saja yang mudah dilakukan dalam latihan tadi ? Dan apa saja yang sulit ?
    - Apakah setiap informasi yang diperoleh dari peserta yang lain dapat diterima dan bermanfaat ? Bila ya, apa saja yang bermanfaat? Mengapa Anda suka mendengarnya—apakah cara menyampaikan informasinya yang positif, ataukah isi informasinya ?
    - Apakah latihan tadi membantu Anda untuk lebih memahami peserta yang lain ?
    - Apakah latihan tadi dapat menumbuhkan rasa saling percaya ? Apakah komunikasinya terbuka dan tulus ? Kemukakan alasan Anda !
    - Apakah secara umum latihan tadi meningkatkan keakraban Anda dalam kelompok ? Kemukakan alasan Anda !

Bagian III

Menciptakan Kemitraan Pembelajaran

Dalam sebuah kemitraan pembelajaran, atau dalam sebuah organisasi pembelajaran, hasil yang diperoleh dari kemitraan menunjukkan gagasan dan aktivitas mereka secara kolektif. Interaksi anggota-anggotanya menghasilkan refleksi, evaluasi, dan pengetahuan yang memperkuat atau mempercepat pencapaian tujuan mereka. Bila berhasil, anggota-anggotanya termotivasi dan sangat terlibat dalam pekerjaannya. Ada tukar-menukar informasi keberhasilan secara horizontal dan hasilnya pun tampak nyata. Dengan demikian pembelajaran dan kepemimpinan terjadi melalui kesepakatan dan pengembangan makna bersama.

Dalam latihan berikut ini, dipaparkan beberapa cerita mengenai organisasi-organisasi yang bekerja dalam bentuk kemitraan. Mereka merupakan model gaya kepemimpinan baru yang muncul dari pengembangan organisasi kaum perempuan. Pada sesi kedua yang terakhir, peserta lokakarya akan memperoleh kesempatan membentuk kelompok kerja untuk mengembangkan cita-cita, kerangka administrasi, dan kegiatan-kegiatan dari organisasi rekaan yang mereka bentuk sendiri, berdasarkan pada konsep-konsep yang dipelajari melalui sesi-sesi sebelumnya. Untuk mempermudah persiapan latihan terakhir, peserta sebaiknya mulai mengidentifikasi beberapa kriteria organisasi untuk mengembangkannya pada sesi-sesi di bagian awal.

Pembelajaran dalam kelompok diwarnai suasana dialogis yang membantu menghasilkan sinergi—yaitu koordinasi, kesatuan, dan rasa kebersamaan yang membuat hasil keseluruhannya menjadi lebih besar daripada hasil bagian-bagian secara terpisah. Sinergi, tentu saja, tidak berarti bahwa semua orang harus selalu sepakat mengenai sesuatu. Artinya, karena anggota-anggotanya telah belajar untuk saling menghargai dan menghormati satu sama lain, mereka dapat memberikan sumbangannya dalam proses suatu kegiatan yang hasilnya dapat dipandang sebagai hasil kerja mereka sendiri.

"Rangka Bangun Kepemimpinan"

SESI 7

Bagaimana kita membangun pemahaman bersama?

Tujuan Bahasan

- Menyusun strategi untuk menemukan pemahaman bersama di antara anggota sebuah kelompok atau organisasi.
- Menentukan cara untuk mencapai cita-cita bersama melalui proses partisipatif.
- Memahami bagaimana organisasi-organisasi dapat berbagi cita-cita mereka kepada khalayak yang lebih luas.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi

Bacakan dengan lantang cerita berikut ini, mengenai asal mula gerakan kaum perempuan pemulung miskin di Ahmedabad, India, untuk memperbaiki status sosial dan ekonomi mereka. Diskusikan dalam kelompok bagaimana para pemulung tersebut bisa mengidentifikasi sebuah cita-cita bersama dan mengambil langkah-langkah untuk mewujudkannya.

> Pada sesi ini, metode fasilitasi seperti bermain peran atau membuat gambar dan komik bisa membawa peserta lebih dekat dengan kisah kaum perempuan di India . Metode seperti ini dapat menjadi diskusi yang menarik di antara peserta (lihat Lampiran B untuk keterangan lebih lanjut).

Gerakan *Arogya Bhaginis*

Lebih dari 94% tenaga kerja perempuan di India adalah pekerja lepas yang sangat miskin, dan diperburuk lagi dengan kerawanan sosial-ekonomi kaum perempuan. Mereka melakukan pekerjaan kasar seperti menarik gerobak, menjadi pembantu rumah-tangga, dan mengumpulkan sampah.

*Pada tahun 1994 Asosiasi Perempuan Pekerja Lepas (*Self Employed Womens's Association*—SEWA), sebuah kongsi dagang yang terdaftar di India sejak 1972, melancarkan gerakan untuk memperjuangkan kebutuhan-kebutuhan kaum perempuan yang bekerja lepas sebagai pemulung, yang sebagian besar sangat miskin dan buta huruf. SEWA memulai gerakannya dengan melakukan konsultasi dengan pemimpin lokal dan para pekerja perempuan yang bersangkutan. Melalui serangkaian pertemuan di tingkat desa dan permukiman, kesepakatan berkembang pada tiga tantangan penting yaitu untuk meningkatkan status para perempuan pemulung sampah: (1) meningkatkan upah yang rendah dan tidak menentu atas pekerjaan mengumpulkan sampah; (2) mengurangi resiko kesehatan akibat sehari-hari bekerja di antara timbunan sampah; dan (3) mengurangi resiko anak-anak pekerja yang kurang mendapat perhatian.*

Di kota Ahmedabad dilakukan beberapa kali pertemuan dengan para pemulung untuk membangun kepedulian dan mengidentifikasi isu-isu spesifik di komunitas mereka masing-masing. SEWA mengkoordinasi kelas-kelas kesehatan dan sanitasi untuk para anggota lokal dan bersama mereka pula mendiskusikan strategi-strategi untuk memperbaiki status sosial-ekonomi mereka. Dalam setiap pertemuan, atau di kelas, serta dalam konsultasi yang sedang berjalan, para pemulung merumuskan seperangkat nilai dan prinsip yang merupakan hasil kontribusi mereka semua. Dari prinsip-prinsip tersebut mereka mulai memperjelas prioritas dan membentuk sebuah cita-cita bersama di mana mereka bisa melakukan gerakan bersama. Di antara para pemulung sampah, para pemulung kertas dan pendaur sampah kering yang biasanya didiskriminasi dan dihina sebagai pengais sampah dan penyebar penyakit, bersatu untuk melancarkan gerakan yang efektif untuk memperjuangkan hak-hak mereka.

Para pemulung kertas mulai mengorganisasi upayanya dengan membagi wilayah tanggung jawab masing-masing untuk dijaga kebersihannya. Kepada setiap rumah pada komunitas yang

berpartisipasi dibagikan kantung sampah yang akan diganti setelah terisi penuh. Mereka yang mengumpulkan sampah melalui program ini memperoleh pendapatan dengan menjual kembali sampah-sampah kering. Adapun kehadiran mereka dianggap bermanfaat bagi komunitas di tempat mereka bekerja.

Kaum perempuan yang terlibat dalam gerakan Ahmedabad ini kini dikenal sebagai Arogya Bhaginis, *atau Saudari-saudari Kesehatan (*Health Sisters*), dan kerja sama mereka dengan wakil-wakil dari komunitas golongan menengah mendapat dukungan dari komite khusus yang ditugaskan oleh Mahkamah Agung*. Arogya Bhaginis *kemudian memulai upayanya yang kedua dengan memobilisasi 400 anggotanya yang bersusah payah menghidupi dirinya dari pusat pembuangan sampah di kota Ahmedabad. Seperti halnya para pemulung kertas, para perempuan yang bekerja di pembuangan sampah ini setiap hari mengumpulkan barang-barang yang masih bisa dijual. Banyak di antara mereka yang terpaksa bekerja sambil membawa anaknya. Kebiasaan ini membahayakan diri dan anak-anaknya dalam lingkungan kerja yang tidak sehat.* Arogya Bhaginis *berupaya membuat program pengasuhan anak-anak yang ibunya bekerja di tempat pembuangan sampah, dan mencoba mengidentifikasi sumber-sumber sampah alternatif yang masih bisa didaur ulang, yang lebih aman dan lebih menguntungkan.*

"Banyak yang harus dilakukan dalam upaya meningkatkan kepemimpinan, martabat, dan posisi kaum perempuan, baik di dalam maupun di luar rumah, serta peran mereka dalam forum pengambilan keputusan dan kebijakan,"(cuplikan dari buku terbitan SEWA). Menemukan makna bersama dan menetapkan cita-cita bersama adalah serangkaian proses konsultasi dan refleksi yang melibatkan partisipasi aktif dari para anggota sebanyak-banyaknya. Dalam bekerja untuk kaum papa, kaum perempuan pekerja lepas, SEWA menekankan bahwa ini adalah "isu mereka, prioritas dan kebutuhan mereka yang selayaknya memandu dan membentuk proses pembangunan . . .".[18]

Pertanyaan Diskusi

- ☐ Cita-cita apa yang melandasi kegiatan SEWA? Bagaimana Anda menetapkan cita-cita pada sebuah organisasi?
- ☐ Bagaimana para perempuan pemulung bisa mengidentifikasi dan menyampaikan cita-cita mereka? Apakah karena pada

[18] Informasi tentang *Self Employed Women's Association* diperoleh dari http://www.sewa.org.

kenyataannya mereka adalah perempuan sehingga mempengaruhi cara-cara yang mereka gunakan untuk mengidentifikasi dan mencapai cita-cita mereka? Kemukakan alasan Anda!

- ☐ Bagaimana para pemulung kertas, atau *Arogya Bhaginis*, mewujudkan kebutuhan-kebutuhan mereka menjadi sebuah gerakan?
- ☐ Bagaimana caranya *Arogya Bhaginis* menunjukkan kepemimpinan? Nilai-nilai apa yang Anda temui dari kepemimpinan mereka? Apakah model kepemimpinan yang pernah Anda alami berbeda dengan model kepemimpinan mereka?
- ☐ Bagaimana mereka bisa berbagi cita-cita?
- ☐ Bagaimana kelenturan dan cita-cita bersama, yang senantiasa berubah, mempengaruhi kesejahteraan mereka?
- ☐ Tahapan-tahapan perubahan apa saja yang dilalui ketika cita-cita SEWA berevolusi?
- ☐ Apakah mempunyai cita-cita bersama senantiasa bisa terjadi dan/atau diinginkan? Mengapa?
- ☐ Apa saja hambatan dalam mengembangkan cita-cita bersama di antara kelompok-kelompok yang berbeda, atau bahkan pada kelompok/perorangan yang memiliki pemikiran yang sama? Bagaimana Anda mengatasi hambatan-hambatan tersebut?

Kegiatan Kelompok: Mengidentifikasi sebuah Cita-cita Kelompok melalui Pemaknaan Bersama

Sediakan waktu sekitar satu jam untuk latihan berikut ini.

Pada Sesi ke-3 para peserta diminta untuk menuliskan pernyataan cita-cita pribadinya. Dalam latihan ini fasilitator mengembalikan pernyataan-pernyataan tertulis itu kepada pemiliknya masing-masing. (Mungkin Anda juga perlu membuat kelompok-kelompok diskusi kecil. Lihat saran-saran pada Lampiran B).

Membangun pemahaman bersama merupakan pendekatan yang fleksibel dan adaptif dalam menetapkan cita-cita, serta dipengaruhi oleh komposisi kelompok dan komunikasi secara terus-menerus. Ketika sebuah kelompok sedang membangun pemahaman bersama, setiap anggotanya bertindak dengan rasa memiliki dan bertanggung jawab. Dalam latihan ini, peserta lokakarya saling menceritakan norma (nilai) dan pengalaman yang mengarah pada cita-cita masing-masing. Tugas

peserta lokakarya adalah menemukan benang merah yang menghubungkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang mereka yakini, yang kemudian menjadi bahan untuk mengidentifikasi dan merumuskan sebuah cita-cita bersama dalam kelompok.

1. Kembalikan pernyataan cita-cita yang telah dibuat pada Sesi ke-3 kepada masing-masing peserta. Beri kesempatan selama beberapa menit untuk merenungi kembali pernyataan dan alasan dalam merumuskan cita-cita.

2. Secara bergantian, peserta membacakan pernyataan cita-cita masing-masing, atau boleh juga cita-cita yang telah diperbaiki menurut perkembangan gagasan dan keinginannya sendiri. Kemudian secara singkat (setiap orang sebaiknya tidak lebih dari lima menit, atau bahkan kurang, bila jumlah pesertanya banyak), setiap peserta menjelaskan nilai-nilai dan pengalaman apa yang mengantar mereka pada cita-cita yang dibuatnya.

3. Setelah semua orang mendapat kesempatan untuk menyampaikan pernyataan cita-citanya, ajukan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut (fasilitator, atau seorang relawan, sebaiknya mencatat tanggapan peserta di papan tulis atau kertas karton):

   - Kesamaan pengalaman, sudut pandang, atau nilai-nilai apa yang ditemui di antara mereka?
   - Adakah tujuan-tujuan pribadi (yang terkait dengan pilihan-pilihan, keluarga, atau kondisi perorangan) atau tujuan-tujuan umum (sosial, politik, ekonomi, atau tujuan lain untuk komunitas atau masyarakat) yang serupa di antara pernyataan-pernyataan tersebut? Bila ada, sebutkan apa saja ?

4. Minta kepada peserta untuk mempertimbangkan pernyataan-pernyataan cita-cita yang sekiranya, dapat diwujudkan oleh semua peserta lokakarya. Pernyataan-pernyataan tersebut bisa dikaitkan dengan cita-cita pribadi para peserta atau cita-cita umum yang memiliki kesamaan. Peserta kemudian merumuskan sebuah pernyataan yang dapat didukung oleh semuanya, dan setiap orang memberikan kontribusi dalam perumusannya.

Catat pernyataan cita-cita bersama ini, yang akan digunakan lagi pada Sesi ke-8.

Pertanyaan Evaluasi Lokakarya

Fasilitator atau seorang relawan sebaiknya membuat catatan di papan tulis atau kertas lebar selama diskusi berikut ini.

- Apa yang telah Anda pelajari atau capai setelah mengikuti lokakarya hingga hari ini?
- Apakah sesi-sesi dalam lokakarya telah disusun sedemikian rupa sehingga menarik dan bermanfaat?
- Apakah isi dan isu yang dibahas dalam setiap sesi membantu pemahaman Anda?
- Apakah menurut Anda ada struktur atau isi sesi yang perlu diubah?
- Apakah selama ini Anda mudah berpartisipasi dalam diskusi dan latihan? Kemukakan alasan Anda!
- Apakah tujuan Anda mengikuti lokakarya, mengalami perubahan sejak hari pertama? Bila ya, bagaimana perubahannya?

Pertanyaan Terbuka kepada Kelompok

- Sejauh ini dalam diskusi, latihan, atau kegiatan manakah yang paling bermanfaat?
- Aspek manakah dari sesi-sesi lokakarya ini yang paling Anda sukai?

Untuk menentukan dan menguraikan sebuah tujuan diperlukan kesepakatan dalam menjalani sebuah proses pembelajaran, dan pada saat yang sama berlatih dengan kekuasaan.

"Rangka Bangun Kepemimpinan"

SESI 8

Apa rencana aksi kita?

Tujuan Bahasan

- Menekankan pentingnya rencana aksi suatu organisasi.
- Bekerja sama dalam sebuah kelompok untuk mengambil keputusan.
- Bersama-sama menentukan sebuah rencana aksi melalui proses partisipasi.
- Menggambarkan peran teknologi dalam meningkatkan kepedulian terhadap gender.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi

Bacakan dengan lantang cerita berikut ini, yaitu tentang proses sebuah organisasi dalam mengembangkan rencana aksinya. Diskusikan dengan peserta bagaimana organisasi itu mengambil keputusan melalui proses yang inklusif (melibatkan semua pihak dan tidak hirarkis). Kegiatan kelompok ini bertujuan membantu peserta lokakarya untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan secara bersama-sama.

> Membagi peserta dalam kelompok-kelompok kecil akan memberi peluang kepada setiap orang untuk menanggapi pertanyaan-pertanyaan diskusi. Setelah peserta bekerja sama dalam beberapa sesi, mungkin ada baiknya untuk melakukan penyegaran untuk mendorong mereka kembali berkonsentrasi pada tujuan lokakarya (lihat Lampiran B untuk keterangan lebih lanjut).

Demokratisasi Informasi untuk Perempuan: Memanfaatkan Gelombang Radio di Brasil

*Di awal tahun 1980-an Brasil mengalami keadaan krisis, akibat transisi dari pemerintahan diktator menuju pemerintahan perwakilan, dan pembebasan sensor media. Selama periode ini, kaum perempuan di Brasil berada di garis depan dalam memperjuangkan perubahan. Waktunya tepat bagi kaum perempuan, untuk secara optimis memanfaatkan dan menduduki ruang publik yang baru dan inovatif untuk mempengaruhi perubahan menuju demokrasi di Brasil. Thais Corral, seorang wartawan feminis di Brasil, menetap beberapa tahun di Italia untuk bekerja pada sebuah program radio pemerintah yang disebut dengan "Waktunya Perempuan" (*The Hour of Women*), yang menyajikan program untuk, dari, dan tentang perempuan. Untuk pertama kalinya Corral terhubungkan melalui media sebagai pejuang hak-hak perempuan dan sebagai pendengar radio. Ketika dia kembali ke tanah airnya, dia berjumpa dengan sekelompok intelektual dan politisi feminis terkemuka di Dewan Perwakilan di Rio de Janeiro. Mereka sedang menggali kemungkinan untuk memanfaatkan teknologi komunikasi untuk menjangkau lebih banyak perempuan. Mereka ingin menciptakan wahana di mana perempuan dapat menyuarakan gagasannya, sehingga dapat berperan serta dalam mempromosikan keragaman gender dan masyarakat yang lebih demokratis.*

Bahkan ketika Brasil di bawah pemerintahan diktator terdahulu, sejumlah program radio yang canggih dan efektif telah dijalankan. Namun, bagaimanapun juga, hanya sedikit yang secara khusus ditujukan untuk kaum perempuan. Thais Corral dan kaum perempuan di Rio merasakan bahwa dengan kekurangan tersebut, radio telah memainkan peran yang unik dalam kehidupan perempuan, di mana radio secara budaya dekat dengan kaum perempuan—baik sebagai pendengar maupun pengguna. Mereka memperhatikan bahwa kaum perempuan terbiasa mendengarkan radio sambil melakukan pekerjaannya sehari-hari, baik di rumah maupun di tempat kerja. Lagipula, pemancar radio lebih murah jika dibandingkan dengan pemancar televisi, dan lebih terjangkau daripada media cetak bagi semua konsumen berita dan hiburan.

Corral dan perempuan-perempuan di Rio membangun sebuah rencana yaitu memberdayakan perempuan di Brasil untuk menjadi pengambil keputusan dalam medianya sendiri, khususnya radio; dan pada saat bersamaan menjadikan media di

Brasil lebih peka terhadap kaum perempuan, dan secara umum membangun media yang lebih bermanfaat dan produktif bagi kaum perempuan. Tujuannya adalah membuat sebuah program radio yang sesuai dengan kebutuhan dan minat kaum perempuan. Pada tahun 1988, diilhami program perempuan di mana dia pernah bekerja di Italia, Corral bersama sekelompok kecil relawan yang tergerak untuk meningkatkan peran serta perempuan dan memperbaiki pemberitaan mengenai kaum perempuan di media, mulai menjalankan program mingguan yang dijuluki "Fala Mulher" *(Perempuan Bicara). Tamu-tamu program yang diundang dan berganti-ganti ini, menawarkan saran-saran praktis kepada kaum perempuan, yang berkaitan dengan urusan mereka sehari-hari, seperti kesehatan reproduksi dan kekerasan terhadap perempuan, dan membantu proses transformasi perempuan menjadi warga yang efektif. Setelah program berjalan selama satu tahun, dibentuklah sebuah lembaga formal dengan nama Komunikasi, Pendidikan, dan Informasi Gender (*Communication, Education, and Information on Gender*, atau CEMINA), untuk meningkatkan kualitas, keberagaman, dan suara perempuan di gelombang radio Brasil.*

Pendekatan para pengasuh "Fala Mulher" *sangat fleksibel dalam mengembangkan program. Mereka mau melakukan percobaan isi dan lamanya waktu siaran, berbagi pengalaman dengan perempuan yang lain, dan belajar dari mereka. Fleksibilitas dan kemauan untuk melakukan percobaan, mengilhami CEMINA membuka seminar pelatihan untuk kaum perempuan di seluruh negeri yang mau mengembangkan program dan stasiun radio sendiri. Sepanjang tahun 1992 – 1998, jumlah perempuan yang dilatih meningkat sampai berjumlah ratusan, dan akibatnya stasiun radio dan program khusus perempuan tumbuh menjamur di Brasil. Kaya dengan isi dan keragaman teknik, stasiun-stasiun radio bersama programnya ini, telah mengubah kaum perempuan menjadi pemain aktif dalam percaturan media nasional, dan juga memproduksi berita serta budaya yang tak dapat diabaikan atau dihapus begitu saja. CEMINA kini menjangkau lebih jauh lagi dengan menggunakan internet. Organisasi ini membangun sebuah situs internet yang memungkinkan stasiun-stasiun radio perempuan memperoleh akses internet untuk menjangkau khalayak yang lebih luas, baik di dalam maupun di luar negeri. Dalam jangka panjang, situs internet ini akan memungkinkan perempuan Brasil untuk berhubungan dengan rekan-rekannya di seluruh penjuru dunia, dan saling bertukar strategi untuk meningkatkan kesadaran gender dengan membentuk budaya dan pengetahuan.*

Menyadari bahwa tidak ada perubahan sejati menuju demokrasi yang netral terhadap gender, CEMINA dan stasiun-stasiun radio, yang didukung oleh karya-karyanya, memusatkan perhatian bagi partisipasi kaum perempuan, baik dalam isi pokok informasinya maupun cara penyampaiannya. Siaran-siaran radio ini telah mengedepankan dan mengetengahkan persoalan-persoalan kaum perempuan, berjuang demi demokrasi yang efektif dan peka gender untuk warga Brasil.[19]

Pertanyaan Diskusi

- ☐ Bagaimana CEMINA dibangun? Dalam kondisi seperti apa organisasi tersebut diciptakan?
- ☐ Apakah pusat perhatian *"Fala Mulher"*? Bagaimana program ini dikembangkan?
- ☐ Apakah rencana kerja kaum perempuan di Rio de Janeiro—yang kemudian menjadi CEMINA? Bagaimana rencana kerja itu berevolusi?
- ☐ Bagaimana CEMINA mengukur keberhasilannya? Adakah indikator lain yang dapat Anda gunakan untuk mengukur keberhasilan dan dampaknya bagi masyarakat?
- ☐ Bagaimana CEMINA dan stasiun-stasiun radio itu membuat informasi lebih terjangkau dan bermanfaat bagi kaum perempuan?
- ☐ Bagaimana rencana kerja CEMINA untuk membantu penyebaran program-program radio kaum perempuan yang lainnya?
- ☐ Mengapa begitu penting bagi kaum perempuan untuk menjadi produsen dan penulis program radio, sebagaimana juga posisinya sebagai pemirsa/sasaran program?
- ☐ Mengapa radio menjadi media yang efektif bagi kaum perempuan, padahal ada teknologi informasi dan komunikasi yang lebih canggih?
- ☐ Teknologi informasi dan komunikasi seperti apa yang bisa Anda gunakan untuk memperjuangkan hak-hak kaum perempuan dalam masyarakat Anda? Radio, televisi, video, telepon genggam, faksimili, email, internet, atau yang lainnya?

---

[19] Ditulis berdasarkan bahan-bahan yang dikirim oleh Thais Corral dan wawancara melalui telepon pada tanggal 20 Pebruari 2001 oleh Women's Learning Partnership.

Kegiatan Kelompok: Menentukan Rencana Kerja

Sediakan waktu sekitar satu jam untuk kegiatan kelompok ini.

Pada Sesi ke-7 peserta telah diminta untuk membuat naskah pernyataan cita-cita yang didukung oleh seluruh peserta, dan masing-masing memberikan sumbang sarannya. Dalam latihan ini, fasilitator atau seorang relawan sebaiknya menuliskan pernyataan cita-cita tersebut pada papan tulis atau kertas karton untuk menyegarkan ingatan para peserta, dan juga membuat catatan selama diskusi.

1. Minta kepada peserta untuk mengajukan gagasan-gagasan tentang bagaimana mereka akan mewujudkan cita-cita kelompok. Sebaiknya dilakukan curah pendapat. Dengan demikian, tidak ada gagasan yang dipandang aneh atau tidak berkaitan. Tujuan curah pendapat ini adalah untuk menghimpun sebanyak mungkin gagasan. Coba buat daftar sekurangnya 30 kemungkinan penerapan cita-cita kelompok.
2. Setelah daftar gagasan tersusun, mintalah peserta untuk menanggapi pertanyaan-pertanyaan berikut ini dan lakukan penyesuaian-penyesuaian pada daftar yang telah dibuat:
   - Gagasan-gagasan mana yang dapat digabungkan, atau serupa, sehingga untuk tujuan praktis dapat dianggap sama? Buat daftar baru untuk menggabungkan gagasan-gagasan yang sesuai.
   - Gagasan-gagasan mana yang dipandang tidak mungkin untuk diterapkan? Dengan kesepakatan kelompok, coret gagasan-gagasan tersebut dari daftar yang ada.
   - Bagaimana mengurutkan gagasan-gagasan yang tersisa menurut tingkat inovasi dan kreatifitasnya? Beri nomor pada gagasan-gagasan tersebut sesuai kesepakatan kelompok, dan gagasan yang menjadi urutan pertama adalah gagasan yang paling disukai.
   - Bagaimana mengurutkan gagasan-gagasan menurut kegunaan dan kelayakannya? Bedakan sistem penomorannya dari urutan gagasan sebelumnya, dengan menggunakan bentuk nomor atau warna yang berbeda, atau dengan cara lain. Penomoran berdasarkan kesepakatan, yang menjadi urutan nomor satu adalah gagasan yang paling berguna dan paling layak untuk diterapkan.
3. Setelah cukup informasi tentang kemungkinan-kemungkinan penerapan cita-cita kelompok terhimpun, minta mereka untuk mengulas kembali dan bersama-sama menetapkan rencana kerja.

Refleksi

- Apakah latihan tersebut di atas menjadi lebih sulit atau lebih mudah bagi Anda untuk berpartisipasi dalam diskusi dan pengambilan keputusan?
- Apakah metode curah pendapat mempermudah proses diskusi? Kemukakan alasan Anda!
- Apakah Anda puas dengan rencana yang dihasilkan? Apakah Anda merasa ikut berperan dalam memutuskannya? Kemukakan alasan Anda!
- Apakah Anda mengamati bagaimana orang menyesuaikan atau mengembangkan gagasan orang lain? Apakah terjadi proses saling belajar satu sama lain?
- Pernahkan Anda berpartisipasi dalam pengambilan keputusan kelompok yang dilaksanakan dengan cara yang berbeda? Bila pernah, bagaimana caranya? Apakah ada proses partisipasi? Apakah Anda merasa puas dengan keputusan akhirnya?
- Menurut pemikiran Anda, apakah ada perbedaan bila keputusan kelompok dibuat oleh kaum perempuan saja, atau oleh kaum laki-laki saja, atau dalam kelompok campuran? Kemukakan alasan Anda!

Tujuan-tujuan yang masuk akal tidak mungkin dipilih tanpa memperhitungkan secara jujur dan cermat potensi sumber daya manusia dan material yang tersedia.

"Rangka Bangun Kepemimpinan"

SESI 9

Bagaimana kita mengembangkan keterampilan dan bakat kita?

Tujuan Bahasan

- Mendefinisikan pendampingan dan kualitas program pendampingan yang efektif.
- Menunjukkan nilai berbagi pengalaman dan informasi antarperorangan atau lembaga.
- Menggambarkan pentingnya berbagi pengalaman dan informasi untuk mengembangkan kapasitas dan keberlanjutan sebuah organisasi pemelajar.

Sebelum dimulai: Mintalah kepada peserta untuk mulai memikirkan bagaimana mereka ingin menandai berakhirnya lokakarya. Hal ini perlu dipikirkan terlebih dahulu sehingga para peserta meninggalkan lokakarya dengan perasaan bahwa kebutuhan dan harapannya telah terpenuhi. Bagian "Komunikasi dalam Lokakarya" dari buku ini mengulas topik ini lebih jauh.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi

Bacakan dengan lantang cerita tentang sebuah organisasi di Nigeria—*BAOBAB for Women's Human Rights* (BAOBAB untuk Hak Asasi Perempuan)—yang program dan praktik-praktik internalnya ditujukan untuk memberdayakan keterampilan dan bakat pekerja dan masyarakat yang didampingi melalui pelatihan dan pendampingan yang efektif. Diskusikan dalam kelompok mengenai kriteria sebuah organisasi pemelajar, adapun ciri-ciri BAOBAB memenuhi kriteria tersebut. Pertanyaan dan latihan mengikuti cerita ini dapat memandu diskusi kelompok.

> Para fasilitator menjelaskan bahwa diskusi ini akan lebih berhasil bila dilaksanakan dengan seluruh kelompok, dan memungkinkan peserta memperoleh manfaat dari pengamatan dan gagasan-gagasan setiap orang (lihat Lampiran B untuk keterangan lebih lanjut).

Sebuah Lingkaran Pembelajaran: Pendampingan Kaum Perempuan di Nigeria

Membawa orang ke dalam lingkaran pembelajaran dan kemudian memperluas lingkaran tersebut dapat dilakukan dengan pendampingan. Pendampingan adalah sebuah proses yang penting untuk mengembangkan kapasitas organisasi dan menjamin keberlanjutannya. Organisasi yang didirikan oleh Ayesha Imam dan kawan-kawannya disebut BAOBAB yaitu suatu organisasi Hak Asasi Perempuan yang tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, mempelajari, dan mengembangkan hak-hak asasi kaum perempuan di bawah hukum adat, agama, dan sekuler di Nigeria. Nama organisasi juga diambil dari nama pohon yang mudah ditemui di wilayah Sub-Sahara Afrika. Pohon Baobab mampu bertahan hidup dalam kondisi iklim yang tidak menguntungkan, menyediakan bahan makanan dan obat bagi manusia, dan juga naungan untuk binatang-binatang kecil. BAOBAB ingin meniru kualitas pohon itu—kekuatan dan ketekunan—dengan menjangkau dan memberdayakan kaum perempuan dengan keterampilan yang dapat mereka manfaatkan dalam kehidupan mereka sehari-hari, dan dalam membantu orang lain. Dengan demikian, organisasi memberdayakan dan mengilhami para perempuan yang berpartisipasi dalam berbagai program, untuk berpikir dan bertindak secara mandiri.

BAOBAB mendukung dan menegaskan hak-hak asasi perempuan melalui berbagai kegiatan—khususnya penyadaran, pelatihan, publikasi, dan membangun jaringan kerja. Inti dari kegiatan-kegiatan ini adalah pemanfaatan teknologi. Para pendiri organisasi ini memandang teknologi bukan dari sisi baik dan buruknya. Namun, persoalannya adalah siapa yang menguasai teknologi, bagaimana mengendalikannya, dan apa dampak pemanfaatannya. Contohnya, BAOBAB mengandalkan mesin fotokopi untuk menyebarluaskan informasi bagi kaum perempuan yang tidak mempunyai akses; menggunakan komputer untuk mendidik kaum perempuan dalam pekerjaan-pekerjaan seperti mengetik dan pembukuan kas; dan juga memanfaatkan email dan internet untuk berhubungan dan bekerja sama dengan kelompok-kelompok yang mempunyai pemikiran yang sama. Pengerahan sumber-sumber daya teknologi ini juga ditujukan untuk membangun infrastruktur komunikasi di wilayah Sub-Sahara Afrika.

Pendekatan BAOBAB terhadap pendidikan hak asasi kaum perempuan adalah interaktif, belajar dari pengalaman, dan

bersifat praktis. Para pelatih menyadari bahwa orang-orang yang dilatihnya memahami tanggung jawab dan hak-hak yang baru dengan segudang pengalaman masa lalu, dan berdasarkan pengalaman itu mendorong kaum perempuan untuk mengulas dan berbagi pengalaman mereka, sehingga baik pelatih dan yang dilatih sama-sama mempelajari pandangan-pandangan dan keterampilan baru. Lebih penting lagi, BAOBAB melatih perempuan-perempuan dalam keetrampilan-keterampilan yang diperlukan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Sambil memberikan pelatihan mengenai perangkat lunak komputer, misalnya, BAOBAB juga mengajarkan pekerja dan relawannya sendiri untuk bekerja dengan program tabulasi untuk pembukuan keuangan dan pengolah kata untuk menyusun laporan dan dokumentasi.

*Semboyan organisasi adalah "Anda tidak dapat mengubah masa lalu, tetapi Anda dapat mencoba mengubah masa depan!". Perubahan, menuju kondisi yang lebih baik, di masa depan memerlukan kesadaran bahwa perilaku dan upaya-upaya yang dilakukan dapat mempengaruhi orang lain, dan demikian pula sebaliknya. Pelatihan Kampanye Solidaritas melalui Email (*Email Solidarity Campaign Training*) dan Program Perempuan dan Hukum (*Women and Law Programme*) yang diselenggarakan oleh BAOBAB menggambarkan manfaat jangka panjang dari memberdayakan kemampuan, bakat, dan rasa percaya diri orang lain. Pelatihan Kampanye Solidaritas melalui Email dimulai tahun 1998-1999 dengan sekitar lima puluh perempuan yang menghadiri lokakarya tentang penggunaan email dan internet untuk memperkuat kampanye solidaritas terhadap hak-hak kaum perempuan, dan juga meningkatkan komunikasi dan dukungan di antara advokat-advokat hak asasi manusia yang berbahasa Inggris dan Perancis di seluruh Afrika. Perempuan-perempuan ini saling berhubungan dan berbagi informasi dan strategi. Dengan keterampilan baru atau yang telah ditingkatkan, mereka kini terlibat dalam dialog mengenai hak-hak asasi mereka secara lebih efektif, baik dalam lingkup regional maupun internasional. Program Perempuan dan Hukum dengan cara yang sama membawa kelompok-kelompok kecil perempuan dan laki-laki untuk bersama-sama mengkaji praktik-praktik dan menggali pemahaman dan pengalaman kaum perempuan terhadap hukum Islam, hukum adat, dan hukum sekuler. Kaum perempuan yang awalnya memandang kaum laki-laki sebagai pihak yang memiliki otoritas, sedikit demi sedikit menjadi lebih yakin atas pemahamannya terhadap Syariat dan jenis-jenis hukum lainnya. Satu orang dari mereka akan menjadi*

perempuan pertama yang memperoleh gelar doktor dalam ilmu hukum Islam dari sebuah universitas di Nigeria. Dia kemudian akan mendidik, dan juga menjadi teladan bagi perempuan lainnya yang ingin melampaui batasan-batasan tradisional dan merundingkan kembali posisi mereka di tengah masyarakat.[20]

Pertanyaan Diskusi

- ☐ Apakah tujuan pokok dari BAOBAB?
- ☐ Menurut Anda, apa saja yang khas dari pendekatan BAOBAB dalam pendampingan? Apa saja keuntungan jangka pendek dan jangka panjang dari pendekatan tersebut? Apakah Anda menemui kekurangan-kekurangannya?
- ☐ Elemen-elemen apa yang akan Anda tambahkan dalam sebuah program pendampingan?
- ☐ Apa saja ciri-ciri pendamping yang baik? Apakah seorang pendamping juga bisa menjadi orang yang didampingi?
- ☐ Apa peranan teknologi bagi upaya-upaya BAOBAB untuk mengembangkan kemampuan dan modal kaum perempuan?
- ☐ Apakah gunanya, misalnya, mengajar staf dan relawan BAOBAB untuk bekerja menggunakan program Excel? Bagaimana pendekatan pelatihan perangkat lunak komputer ini bermanfaat bagi orang-orang yang terlibat? Bagaimana pula pendekatan ini bermanfaat bagi BAOBAB? Bagaimana pula pengaruhnya terhadap layanan bagi masyarakat?
- ☐ Bagaimana Anda mendefinisikan proses pendampingan?
- ☐ Apakah Anda pernah merasakan manfaat pendampingan? Dapatkah Anda bayangkan sebuah kejadian di mana pendampingan bisa membantu Anda?
- ☐ Pernahkan Anda berperan sebagai pendamping? Coba jabarkan strategi pendampingan yang pernah Anda terapkan, atau akan Anda gunakan dalam kehidupan pribadi dan/atau pekerjaan Anda. Apa manfaatnya bekerja sebagai pendamping?
- ☐ Bagaimana pendampingan dapat digunakan oleh kaum perempuan untuk membantu perempuan lainnya?

[20] Tulisan dibuat berdasarkan materi yang dikirim oleh Ayesha Imam dan wawancara melalui telepon pada tanggal 10 Januari 2001 oleh Women's Learning Partnership.

Latihan: Mengembangkan Sebuah Program Pendampingan Lokal

Sediakan waktu sekitar satu jam untuk kegiatan kelompok ini.

Sebuah program pendampingan bisa berdiri sendiri, sebagai sebuah proyek mandiri di tengah masyarakat, seperti program di luar sekolah di mana siswa-siswa muda bertemu dengan siswa-siswa yang lebih tua untuk memperoleh saran dan bimbingan. Atau, bisa juga merupakan bagian dari organisasi yang lebih besar, seperti program yang berhubungan dengan kehamilan di rumah sakit, tempat ibu-ibu muda bertemu dengan ibu-ibu yang sudah lebih berpengalaman untuk memperoleh saran dan bimbingan. Dalam latihan ini, kegiatan kelompok akan mengembangkan sebuah program pendampingan yang mereka rancang sendiri dan sesuai dengan salah satu kategori pendampingan di atas - mandiri atau terkait dengan proyek tertentu.

1. Membagi peserta ke dalam kelompok-kelompok beranggotakan 3 – 5 orang. Setidaknya satu orang di antara mereka menjadi juru catat, dan orang yang sama atau yang lainnya akan melaporkan hasil diskusi kelompoknya. Dalam waktu 20 – 30 menit, masing-masing kelompok sebaiknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

   - Siapa yang akan menjadi kelompok sasaran - yaitu orang-orang yang akan didampingi oleh program yang akan dirancang? Misalnya, siswi-siswi muda bersekolah yang mempunyai keinginan menjadi pemimpin di kemudian hari, ibu-ibu rumah-tangga yang ingin memulai usaha sendiri, atau kaum perempuan yang baru saja diterima bekerja di kantor. Kelompok-kelompok diskusi boleh menggunakan contoh yang diberikan, atau mengembangkan kelompok sasaran sendiri berdasarkan kebutuhan yang mereka temui di masyarakat.
   - Siapa yang paling cocok menjadi pendamping kelompok sasaran yang dipilih? Apakah mereka orang-orang dengan pengalaman khusus, latar belakang pekerjaan tertentu, atau kualitas lain yang secara khusus diperlukan sebagai pendamping kelompok sasaran?

- Bagaimana para pendamping akan bekerja dengan kelompok sasaran? Apakah mereka akan mengadakan pertemuan setiap minggu, menyelenggarakan program-program pelatihan, berpartisipasi secara informal dalam kegiatan-kegiatan tertentu? Berapa lama mereka akan bertemu? Dan seberapa sering pertemuannya?
  - Apakah kelompok sasaran atau para pendamping akan bertemu sesama mereka untuk saling memberi dukungan dan saran-saran? Apa saja yang akan dilakukan dalam pertemuan-pertemuan semacam itu?
  - Pertimbangkan kebutuhan-kebutuhan kelompok sasaran, dan bagaimana program dapat memenuhi kebutuhan mereka. Sebaliknya, pertimbangkan pula kebutuhan-kebutuhan para pendamping, dan bagaimana program dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan sekaligus memberi imbalan kepada mereka.

2. Ketika peserta berkumpul kembali, satu orang dari masing-masing kelompok memaparkan program pendampingan yang disusun oleh kelompoknya. Peserta lokakarya dipersilakan saling mengajukan pertanyaan atau komentar dan saran terhadap program-program pendampingan yang berbeda.

Refleksi

- Apa yang Anda sukai dan/atau tidak suka dari latihan ini?
- Apakah Anda mengalami kesulitan untuk memberikan penilaian atau mengkritisi program-program pendampingan yang disusun oleh kelompok yang lain? Kemukakan alasan Anda!
- Apakah latihan ini membantu Anda untuk membayangkan cara-cara baru dan inovatif untuk memperkenalkan pendampingan dalam masyarakat Anda? Bila ada, apa saja?

Kita perlu mensosialisasikan kegunaan internet kepada semua orang di dunia, dan tidak hanya berupa perangkat keras serta pelatihan-pelatihan untuk menggunakannya, tetapi juga budaya yang terkait, bahasa yang diperlukan, serta materi yang diciptakan oleh masyarakat.

"Rangka Bangun Kepemimpinan"

SESI 10

Bagaimana kita membangun suatu gerakan?

Tujuan Bahasan

- Mempelajari langkah-langkah dari strategi membangun sebuah gerakan.
- Membahas komponen apa yang penting bagi rencana atau gerakan organisasi, dan apa yang perlu dikerjakan, yang meliputi identifikasi cita-cita, menetapkan sasaran, menjabarkan strategi, mengumpulkan sumber daya dan personel yang diperlukan, melaksanakan kegiatan dengan melibatkan semua pihak dan bersifat partisipatif, serta mengembangkan indikator-indikator untuk mengevaluasi pencapaian gerakan.
- Menggali peran teknologi komunikasi - di antaranya telepon, mesin faksimili, komputer, dan internet - untuk upaya mobilisasi dalam lingkup lokal, nasional, atau internasional.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi

Bacalah dengan lantang cerita berikut ini, yaitu tentang kampanye internasional untuk melarang ranjau darat. Diskusikan dalam kelompok tentang langkah-langkah untuk menggalang dukungan dari segala penjuru dunia terhadap pakta internasional untuk melarang ranjau (*Mine Ban Treaty*). Pertanyaan-pertanyaan yang mengikuti cerita di bawah ini dapat membantu memandu diskusi kelompok.

> Beberapa peserta mungkin merasa lebih tertarik dibandingkan dengan peserta lainnya, dan mungkin bisa mengawali diskusi dalam kelompok kecil, yang kemudian meluas melibatkan kelompok yang lebih besar. Coba gunakan metode *fishbowl* untuk mendapatkan percakapan yang lebih tajam dan mendalam (lihat Lampiran B untuk keterangan lebih lanjut).

Kampanye Internasional Melarang Ranjau Darat

*Benih-benih awal dari Kampanye Internasional Melarang Ranjau Darat (*International Campaign to Ban Landmines—*ICBL) disemai selama periode akhir 1980-an dan awal 1990-an, melalui upaya-upaya terpadu antar organisasi nonpemerintah (ornop) dari negara-negara yang memproduksi ranjau darat. Dalam 50 tahun belakangan ini, ranjau darat - yang juga dikenal dengan sebutan ranjau anti manusia ini - telah menyebabkan lebih banyak kematian dan luka-luka daripada senjata nuklir, zat biologi, dan kimiawi digabungkan jadi satu. Menyadari kemungkinan malapetaka akibat puluhan juta ranjau darat yang mencemari belasan negara di dunia, beberapa ornop bekerja sama untuk mengungkapkan isu tersebut. Agar benar-benar menyelesaikan masalah, mereka sepakat bahwa senjatanya sendiri harus dimusnahkan. Mereka memusatkan upaya pada penggalangan gerakan dalam lingkup nasional, regional, dan internasional untuk melarang ranjau darat. Mereka mulai dengan membangun koalisi antara ornop lokal, regional dan internasional untuk berpartisipasi dalam kampanye.*

Kekuatan pokok dari kelembagaan ICBL adalah pada keluwesannya. Koalisi dibangun pada struktur yang longgar, di mana organisasi-organisasi yang terlibat di dalamnya memiliki sudut pandang dan keahlian yang berbeda-beda. Untuk menghindari birokrasi yang mendikte organisasi-organisasi anggota koalisi mengenai apa yang harus mereka lakukan, anggota-anggota ICBL merasa bahwa hasil yang lebih besar akan tercapai bila setiap ornop menentukan sendiri arah kegiatan yang akan ditempuh. Dengan demikian, ornop-ornop bisa menjalankan aspek-aspek dari upaya yang konsisten dengan struktur dan mandat organisasi mereka masing-masing. Organisasi-organisasi yang bekerja pada tingkat nasional membangun tekanan untuk menanggapi persoalan ranjau darat, sedangkan organisasi-organisasi yang bekerja di tingkat internasional memusatkan upaya pada membangun inisiatif-inisiatif global.

Yang awalnya dengan sedikit anggota dalam waktu singkat berkembang menjadi kampanye yang melibatkan lebih dari 1200 organisasi dari 80 negara. Pertemuan-pertemuan nasional, regional, dan internasional dengan cepat menambah jajaran anggota yang menyumbangkan waktu, tenaga, dan sumber daya untuk mendukung kampanye. Agar makin banyak organisasi dan perorangan di seluruh penjuru dunia berfungsi secara efektif, diperlukan komunikasi yang konsisten dan jelas. Teknologi

informasi modern memainkan peran penting yang memungkinkan upaya mobilisasi. Buletin-buletin berkala berhasil memperbarui, mempertukarkan fakta, statistik, dan membangun petisi ICBL secara luas, sehingga tak lama kemudian pemerintah-pemerintah mengandalkan jaringan kampanye untuk memperoleh informasi yang lebih akurat - dan kadang datang lebih cepat daripada informasi melalui jaringan tradisional pemerintahan.

Awalnya, kampanye ICBL sangat tergantung pada penggunaan telepon, mesin faksimili, dan surat-menyurat biasa. Atas usaha Jody Williams, penerima Hadiah Nobel untuk Perdamaian, yang melakukan kampanye melarang ranjau darat, menggambarkan pemanfaatan mesin faksimili pada masa awal kampanyenya: "Waktu itu mesin faksimili relatif masih baru dan 'menakjubkan'. Informasi yang datang hampir seketika melalui mesin faksimili dianggap lebih penting - dan cepat ditanggapi - daripada surat-menyurat biasa". Memang memerlukan biaya mahal bila sangat tergantung pada mesin faksimili dan telepon, namun lebih berhasil guna. Ketika kampanye berkembang ke negara-negara korban ranjau di bagian Selatan, anggota-anggota ICBL beralih menggunakan email, yang walaupun masih terhitung mahal dan sulit pula diakses di beberapa bagian di dunia, namun memiliki keunggulan dari segi biaya dan waktu daripada korespondensi melalui mesin faksimili.

Biasanya, ornop dan pemerintah saling bermusuhan satu sama lain. Karena alasan tersebut di atas, bagian dari strategi mobilisasi kampanye secara khusus termasuk pula mengembangkan hubungan baik dengan kalangan pemerintahan. Kampanye menghimbau pemerintah-pemerintah untuk memainkan peran produktif sebagai pemersat, melalui gerakan mendukung larangan ranjau, demi mempromosikan kepentingan mereka sendiri secara nasional. Pada tahun 1996, kampanye ICBL telah menghimpun dukungan dari sejumlah pemerintahan, sebagaimana pula dukungan dari ribuan ornop yang bergerak di bidang kemanusiaan, anak-anak, perdamaian, veteran, kesehatan, pembangunan, pengendalian senjata, keagamaan, lingkungan, dan perempuan. Tahun itu pemerintah Kanada menawarkan diri menjadi tuan rumah pertemuan tingkat tinggi di Ottawa dalam mengembangkan rencana kerja pemerintahan yang menerapkan pelarangan ranjau. Pemerintah Kanada secara lebih dekat bekerjasama dengan anggota-anggota ICBL, melontarkan tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya kepada pemerintah-pemerintah yang lain untuk membahas

sebuah pakta internasional mengenai larangan ranjau, yang sederhana dan jelas, dalam kurun waktu satu tahun.

Pembahasan pakta ini menjadi unik, karena pada tingkat tertentu pemerintah-pemerintah mengandalkan informasi dan keahlian teknis dari anggota-anggota ICBL. Akibatnya, negara-negara kecil dan sedang memutuskan untuk mendukung pakta tersebut, dipandang sebagai ancaman otonomi bagi negara-negara besar. Pada bulan Desember 1997, 121 pemerintahan kembali ke Ottawa untuk menandatangani Pakta Larangan Ranjau Internasional. Lloyd Axworthy, Menteri Luar Negeri Kanada, dalam pidato penutupan menggambarkan kampanye melarang ranjau darat ini sebagai "komitmen terus-menerus terhadap kemitraan dan kerja sama yang memungkinkan keberhasilan kita dalam mencapai tujuan bersama". Pada tanggal 1 Maret 1999, secara resmi Pakta Larangan Ranjau masuk dalam hukum internasional.[21]

Pertanyaan Diskusi

- ☐ Apakah sasaran pokok ICBL? Mengapa anggota-anggotanya membangun sasaran dengan cara seperti itu?
- ☐ Bagaimana Anda menjabarkan struktur kampanye mereka? Apa keunggulan dari struktur tersebut? Dapatkah Anda menemukan kelemahannya?
- ☐ Mengapa komunikasi sangat penting dalam kampanye?
- ☐ Bagaimana partisipan kampanye mampu memfasilitasi komunikasi di antara banyak orang, organisasi, dan pemerintah yang tersebar di seluruh penjuru dunia?
- ☐ Apa yang membuat ICBL berhasil dan bisa menjadi model bagi gerakan-gerakan lainnya?
- ☐ Apa saja komponen-komponen pokok dalam membangun gerakan?

---

[21] Informasi mengenai ICBL diperoleh dari artikel yang ditulis oleh Jody Williams, "*The International Campaign to Ban Landmines: A Model for Disarmament Initiatives?*" yang dimuat di http://www.nobel.se/peace/articles/williams/ dan juga dari situs *World Council of Churches* di http://www.wcc-coe.org/wcc/what/international/landmines/mines-e.html.

Latihan: Memobilisasi Bantuan

Sediakan waktu sekitar 30-40 menit untuk latihan ini.

Gempa Mengakibatkan Jutaan Orang Tanpa Tempat Tinggal, Tanpa Air Minum yang Layak atau Akses ke Obat-obatan

Pada tanggal 13 Januari 2001 sebuah gempa berkekuatan 7,6 Skala Richter melanda daerah pesisir di El Salvador, sekitar 65 mil di sebelah barat-daya San Miguel, yang diikuti sekitar 200 tanah longsor dan lebih dari 1950 gempa susulan. Gempa tersebut mengakibatkan 800 orang meninggal dan lebih dari 4500 orang mengalami luka-luka. Sekitar 92.000 rumah hancur, dan 130.000 lainnya dalam keadaan rusak. Lebih dari 1200 bangunan sekolah hancur atau rusak, beserta 30.000 sarana pertanian. Jumlah orang yang menderita akibat gempa ini lebih dari 1,1 juta orang.[22]

Skenario: Dalam masyarakat Anda terdapat sebuah kelompok yang terdiri dari empat orang perempuan, yang bertemu secara informal hampir setiap minggu untuk berbagi cerita mengenai keluarga mereka, minta saran, dan saling menawarkan bantuan dan perkawanan. Suatu sore, satu orang di antara mereka membawa artikel dari koran lokal yang memuat berita gempa bumi di El Salvador. Dia mempunyai seorang kerabat yang pernah lolos dari sebuah gempa bumi di negara lain, sehingga dia mempunyai perhatian khusus terhadap kejadian di El Salvador. Dia membacakan berita itu untuk kawan-kawannya, yang kemudian sepakat bahwa tentunya ada banyak ibu yang menderita karena harus merawat anak-anaknya dalam kondisi seperti itu. Satu orang di antara mereka kemudian mengusulkan untuk melakukan sesuatu untuk membantu ibu-ibu korban gempa. Usulan tersebut didukung oleh yang lain, yang segera mulai merancang strategi gerakan mereka.

1. Peserta lokakarya dibagi ke dalam kelompok-kelompok yang masing-masing terdiri dari empat orang, sebagaimana skenario tersebut di atas, kemudian membuat rencana kerja untuk membantu ibu-ibu korban gempa di El Salvador.
2. Beberapa pertanyaan untuk memandu diskusi kelompok, antara lain:
    - Dengan cara bagaimana Anda dapat membantu ibu-ibu korban gempa tersebut? Bantuan seperti apa yang akan Anda tawarkan? Bagaimana bentuk kegiatan Anda nanti?
    - Apakah gerakan Anda dalam lingkup lokal, nasional, regional, atau internasional?
    - Bagaimana cara Anda menghimpun, mengembangkan, atau membangun dukungan? Apa saja kegiatan yang akan Anda lakukan?

---

[22] Cerita ini merupakan kejadian sebenarnya. Silahkan lihat di http://www.cnn.com//2001/WORLD/americas/01/15/quake.04.

- Apakah ada manfaatnya untuk menggalang kepedulian kaum perempuan lainnya untuk membantu para ibu di El Salvador? Kemukakan alasan Anda! Dan kira-kira apakah kaum laki-laki juga akan mendukung gerakan Anda?
- Dapatkah kelompok Anda memanfaatkan keunggulan teknologi atau media komunikasi untuk menggalang dukungan, misalnya melalui artikel di surat kabar atau program pendidikan di radio atau televisi?
- Dukungan jaringan kerja seperti apa yang menurut Anda berpotensi membantu mencapai sasaran Anda?
- Bagaimana Anda akan mengetahui apakah sasaran Anda sudah tercapai? Indikator-indikator seperti apa yang akan Anda gunakan?
- Bagaimana Anda akan berbagi tanggung jawab di antara anggota kelompok untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan?

3. Anggota kelompok membuat daftar tugas yang harus mereka lakukan, menyusun garis besar langkah-langkah yang akan diambil dalam beberapa minggu ke depan untuk melaksanakan rencana mereka.
4. Setelah semua kelompok menyelesaikan rencana kerjanya, semua peserta berkumpul kembali. Seorang relawan dari setiap kelompok memaparkan strategi mobilisasi kelompoknya masing-masing.

Pertanyaan Diskusi

- ☐ Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam kelompok Anda?
- ☐ Apa yang paling sulit dalam mengembangkan strategi mobilisasi?
- ☐ Apakah akan lebih mudah atau sulit untuk menetapkan rincian langkah-langkah yang perlu diambil bila ada lebih banyak orang di dalam kelompok?
- ☐ Bagaimana Anda berbagi tanggung jawab? Apakah dengan membuat daftar tugas akan membantu memperjelas peran masing-masing anggota kelompok? Apakah ada cara yang lain yang bisa membantu? Bila ada, bagaimana? Bila tidak, mengapa?
- ☐ Apakah rencana kerja kelompok Anda tampak realistik? Kemukakan alasan Anda!
- ☐ Setelah mendengarkan rencana kerja kelompok-kelompok yang lain, apakah ada yang ingin Anda tambahkan untuk memperbaiki rencana kerja kelompok Anda sendiri?

Refleksi

- Apakah latihan ini membantu Anda untuk membayangkan perencanaan kampanye atau program Anda sendiri dengan isu yang berbeda? Kemukakan alasan Anda!
- Bila Anda dapat membayangkan bagaimana memulai kampanye Anda sendiri, apa bentuknya dan bagaimana Anda akan melaksanakannya?

Kerja kelompok merupakan landasan bagi organisasi pembelajaran. Kerja kelompok meliputi penghormatan kepada yang lain, penghargaan atas perbedaan, serta kemurahan hati pada tingkat individu. Sedangkan pada tingkat kelembagaan ditambah dengan kemampuan untuk menyelesaikan perselisihan, mengajak orang lain mengambil keputusan dan menerapkannya bersama, serta mengembangkan kelompok-kelompok kerja.

"Rangka Bangun Kepemimpinan"

SESI 11

Bagaimana kita berbagi tanggung jawab dan manfaatnya?

Tujuan Bahasan

- Menganalisa bagaimana menciptakan budaya (kultus) berbagi kekuasaan dan partisipasi di dalam dan di antara organisasi-organisasi yang bekerja sama.
- Membahas strategi untuk memanfaatkan bakat-bakat dan pengalaman-pengalaman mitra perorangan dalam sebuah gerakan bersama.
- Bekerja dalam kelompok untuk menciptakan sebuah organisasi rekaan yang mewujudkan semua karakter positif yang dipelajari selama mengikuti lokakarya.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi

Baca dengan lantang cerita berikut ini, mengenai sejumlah organisasi yang bekerja sama mengesahkan Undang-Undang Kekerasan Domestik (*Domestic Violence Act*) di Malaysia. Diskusikan dalam kelompok mengenai strategi organisasi-organisasi tersebut melakukan koordinasi perjuangan mereka dan berbagi tanggung jawab. Pertanyaan-pertanyaan yang mengikuti cerita ini akan membantu dalam memandu diskusi, yang diikuti pula dengan sebuah latihan yang dirancang untuk membantu partisipan membayangkan sebuah organisasi, lembaga, atau kampanye mereka sendiri yang dibangun menurut kriteria organisasi yang telah diidentifikasi melalui bahasan-bahasan dalam lokakarya. Pada Sesi ke-12, partisipan akan mendapat peluang untuk saling berbagi organisasi rekaan yang mereka rancang.

Metode fasilitasi untuk sesi ini bisa saja dalam bentuk diskusi yang melibatkan seluruh peserta ataupun diskusi dalam kelompok-kelompok kecil (lihat Lampiran B untuk keterangan lebih lanjut).

Kampanye Pengesahan Undang-Undang Kekerasan Domestik di Malaysia

*Malaysia adalah negara berpenduduk mayoritas Muslim yang pertama mengesahkan dan menerapkan hukum yang memandang kekerasan domestik sebagai sebuah tindak kejahatan/kriminal. Upaya lintas agama yang ditempuh untuk mengesahkan Undang-Undang Kekerasan Domestik dan mendorong komitmen politik untuk menerapkanny memerlukan waktu sebelas tahun. Ini merupakan hasil perjuangan terus-menerus dari bawah yang didukung oleh ribuan perempuan dan laki-laki. Terutama, proses-proses demokrasi dan partisipasi yang diterapkan oleh organisasi-organisasi perempuan maupun perorangan yang peduli telah berhasil melahirkan Undang-Undang Kekerasan Domestik (*Domestic Violence Act*—DVA).*

*Pengesahan DVA dimulai pada tahun 1982, ketika Organisasi Bantuan Perempuan (*Women's Aid Organisation*—WAO) di Malaysia pertama kali membuka kasus kekerasan terhadap perempuan. Kesulitan yang dialami oleh pekerja sosial dan ahli hukum, dalam upaya untuk melindungi dan membantu perempuan-perempuan korban kekerasan, dengan segera mengungkapkan kelemahan besar dalam tata hukum di Malaysia. Pada tahun yang sama, Perhimpunan Perempuan Ahli Hukum (*Association of Women Lawyers*—AWL) mulai memantau peningkatan bias di pengadilan-pengadilan terhadap korban perkosaan dan kekerasan domestik. Seksi Perempuan dari Konggres Persekutuan Dagang Malaysia (*Malaysian Trade Union Congress*—MTUC), sebuah payung organisasi dari sejumlah persekutuan dagang, mengalami kesulitan-kesulitan untuk mengajukan tuntutan mengenai pelecehan seksual, karena tidak ada produk hukum yang mendukung kasus seperti itu. Penelitian yang dilakukan oleh Perhimpunan Perempuan Akademisi (*University Women's Association*—UWA) mengungkapkan data statistik yang mengerikan, yang menunjukkan bahwa peningkatan peluang kerja bagi kaum perempuan juga memaparkan kaum perempuan, baik di perkotaan maupun di pedesaan, terhadap rentetan situasi yang eksploitatif. Sementara itu, sebuah kajian yang dilakukan oleh Perhimpunan Konsumen Selangor (*Selangor and Federal Territory Consumers Association*—SCA) menunjukkan peran yang cukup berarti dari media massa dalam melestarikan stereotipe dan mitos negatif mengenai perempuan. Menyadari bahwa penelitian dan temuan-temuan mengenai kekerasan terhadap kaum perempuan berakar pada persoalan yang sama,*

pada tahun 1985 kelima organisasi tersebut di atas membentuk kelompok aksi bersama (KAB) untuk bekerja demi agenda bersama mempromosikan dan melindungi kaum perempuan.

Segera setelah pembentukan KAB, anggota-anggotanya memutuskan untuk mengadakan seminar, lokakarya, dan pameran secara nasional untuk meningkatkan kepedulian atas kekerasan terhadap perempuan. Masing-masing dari kelima organisasi mengambil tanggung jawab tertentu, yang berhubungan dengan koordinasi penyelanggaraan acara-acara tersebut. Oleh karena WAO mempunyai kantor dengan peralatan lengkap, yakni telepon dan mesin faksimili, maka dijadikan pusat kegiatan KAB. WAO mengawasi sebagian besar pekerjaan administratif. Organisasi-organisasi yang lain membantu dengan mengambil berbagai tanggung jawab penting yang lain. Anggota-anggota AWL membuat naskah rancangan undang-undang kekerasan domestik, sedangkan MTUC, UWA, dan SCA mengkoordinasi seminar-seminar dan lokakarya-lokakarya, sambil mengerahkan konstituennya untuk menekan dewan legislator mendukung Undang-Undang Kekerasan Domestik. Setiap tanggal 8 Maret, bertepatan dengan Hari Perempuan Internasional, KAB menyelenggarakan pameran-pameran, mengumpulkan tanda-tangan, mengadakan panggung musik, mengikuti pawai, yang kesemuanya itu untuk menarik perhatian atas protes kepada isu kekerasan terhadap perempuan.

Tidak berapa lama organisasi-organisasi lain dan perorangan bergabung dalam kampanye tersebut, ikut menyumbangkan waktu, gagasan, tenaga, dan sumber daya untuk perjuangan dan strategi media KAB. Pada tahun-tahun permulaan kampanye, pertemuan-pertemuan sering diadakan di rumah-rumah anggota KAB, tempat para partisipan berkumpul hingga ke dapur untuk menulis surat dan laporan-laporan. Setelah KAB berkembang, kerumitan dalam melakukan koordinasi kegiatan berkembang pula. Lebih dari 17 organisasi dan ratusan relawan di KAB, kadangkala memerlukan seorang koordinator purna waktu. Agar bisa membayar gaji seorang koordinator KAB, setiap bulan masing-masing organisasi menyumbang sebagian dari gaji tersebut.

Satu upaya KAB yang paling penting dan menonjol terfokus pada media di Malaysia. Walaupun gambaran negatif perempuan korban kekerasan masih muncul di media, aksi keras mereka bertahun-tahun yang didukung media telah membantu mengubah pendapat publik untuk mendukung sebuah Undang-Undang

Kekerasan Domestik. Lebih jauh lagi, anggota-anggota parlemen mulai menyuarakan dukungannya. Sejumlah otoritas agama Islam, wakil-wakil dari Departemen Pengembangan Islam di pemerintah Malaysia dan anggota-anggota parlemen yang menganut pandangan agama yang konservatif, menunjukkan keberatan dengan alasan bahwa Undang-Undang Kekerasan Domestik tidak semestinya diberlakukan di negara yang sekitar 50% penduduknya adalah Muslim.

Sepanjang waktu, KAB memperjuangkan Undang-Undang Kekerasan Domestik yang melindungi semua perempuan. Organisasi perempuan feminis Muslim, Sisters in Islam (SIS), bekerja dengan KAB mengembangkan strategi advokasi menanggapi sikap keberatan para otoritas Islam. SIS menggunakan ayat-ayat Al Quran untuk menunjukkan bahwa tidak ada satupun dari DVA bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam. Mereka menuntut bahwa bila undang-undang tersebut mau diberlakukan khusus untuk warga yang bukan Muslim, maka pemerintah secara gamblang mendukung gagasan bahwa bila seseorang yang bukan Muslim memukul istrinya adalah perbuatan kriminal, sedangkan bila dilakukan oleh seorang Muslim dapat diterima secara hukum. Anggota-anggota SIS mengadakan pertemuan-pertemuan dengan Wakil Menteri Urusan Islam untuk mendesak dukungan mereka terhadap DVA. Akhirnya, Wakil Menteri setuju bahwa pengesahan undang-undang semacam itu sejalan dengan ajaran Islam. Pada tahun 1994 DVA disahkan, dan dua tahun kemudian diberlakukan secara penuh.

Ketika diminta apa sarannya kepada orang lain yang sedang merencanakan gerakan yang melibatkan banyak organisasi, anggota pendiri KAB, Ivy Josiah menjawab, "Perjelas tujuan dari isu yang Anda lontarkan, bicarakan rencana Anda dengan anggota yang lain, identifikasi siapa yang bertanggung jawab untuk setiap kegiatan, berbagi pekerjaan sesuai dengan keterampilan dari masing-masing perwakilan organisasi, buat daftar tugas dengan jadwalnya, bayar seorang koordinator purna waktu, dan bekerja sama dengan media—datangi mereka dengan gagasan-gagasan, fakta-fakta, angka-angka, dan nama-nama orang yang dapat mereka wawancarai . . . dan juga ingat, tetaplah bergembira".[23]

---

[23] Berdasarkan materi yang dikirimkan dan hasil wawancara melalui telepon dengan Zainah Anwar dan Ivy Josiah pada tanggal 3 dan 4 Januari 2001 oleh *Women's Learning Partnership*.

Pertanyaan Diskusi

- ☐ Isu apa yang sebenarnya sejak awal mau diselesaikan oleh anggota-anggota KAB? Bagaimana pula Undang-Undang Kekerasan Domestik bisa menyelesaikan isu itu?
- ☐ Mengapa sedemikian penting bagi KAB untuk menekan diberlakukannya Undang-Undang Kekerasan Domestik, baik untuk warga Muslim maupun non-Muslim? Apa untung-ruginya bila undang-undang seperti itu hanya diberlakukan untuk warga non-Muslim?
- ☐ Bagaimana anggota-anggota KAB menjadi lebih kuat dengan bergabung dalam koalisi? Dapatkah dengan bergabung dalam koalisi justru memperlemah sebuah organisasi atau gerakannya? Bila ya, bagaimana?
- ☐ Menurut pendapat Anda mengapa koalisi KAB sangat berhasil? Faktor-faktor apa yang membuatnya berhasil?
- ☐ Apa peranan media dalam menggalang dukungan terhadap Undang-undang Kekerasan Domestik di Malaysia?
- ☐ Bagaimana tanggapan media di tempat Anda terhadap isu-isu hak asasi kaum perempuan? Adakah strategi lokal yang sesuai dan dapat Anda gunakan untuk menarik perhatian media dan memperoleh dukungan kampanye untuk membantu kaum perempuan secara politik dan ekonomi?
- ☐ Adakah persamaan antara bagaimana sebuah koalisi organisasi-organisasi berbagi tanggung jawab dan bagaimana individu-individu dalam sebuah organisasi berbagi tanggung jawab?
- ☐ Dapatkah Anda membayangkan kasus lain, di mana pembentukan koalisi akan membantu memenangkan kasus tersebut? Coba buatlah daftar mengenai keunggulan dan kelemahannya.
- ☐ Elemen-elemen apa yang harus diperhatikan pada tingkat perorangan dan organisasi dalam menciptakan koalisi yang berhasil?
- ☐ Kriteria seperti apa yang akan Anda gunakan untuk mengukur keberhasilannya?

Latihan: Membangun Organisasi Pembelajaran (Bagian 1)

Sediakan waktu sekitar satu seperempat jam untuk latihan ini.

1. Membagi peserta ke dalam kelompok-kelompok yang terdiri dari tiga atau empat orang untuk mengidentifikasi sebuah persoalan kemasyarakatan (lokal, nasional, atau internasional) yang disepakati oleh semua anggota kelompok untuk dikerjakan bersama. Persoalannya bisa sangat luas, seperti mengatasi bencana kelaparan, atau memperjuangkan hak-hak asasi kaum perempuan, atau sangat khusus pada suatu tempat atau waktu, seperti membersihkan danau di dekat permukiman, atau mengubah jam sekolah anak-anak.

2. Setelah persoalan bersama teridentifikasi, anggota-anggota kelompok diminta mendiskusikan bagaimana mereka akan mempersiapkan sebuah organisasi, lembaga, atau gerakan untuk menanggulangi persoalan tersebut, dan mengapa mereka membuat keputusan itu. Beberapa isu yang perlu dipertimbangkan dalam mempersiapkan organisasi, antara lain:

    - Nama
    - Pernyataan cita-cita/visi
    - Tujuan
    - Struktur
    - Jumlah dan keahlian staf
    - Penggunaan relawan, dan bagaimana memberi penghargaan kepada mereka
    - Bagaimana keputusan-keputusan dalam organisasi dibuat
    - Bagaimana berbagi tanggung jawab dalam organisasi
    - Program atau kegiatan yang pertama
    - Program atau kegiatan yang kedua
    - Kriteria untuk mengukur keberhasilan/dampak

3. Satu orang dari masing-masing kelompok dipilih untuk mencatat proses dan hasil diskusi. Pada sesi berikutnya, setiap juru tulis kelompok diskusi, diminta untuk memaparkan organisasi yang dirancang oleh kelompoknya kepada peserta yang lain. Pertanyaan-pertanyaan yang muncul dari peserta ditujukan kepada semua anggota kelompok yang bersangkutan.

Otoritas dalam organisasi pemelajar . . . bukan karena mandat;
namun muncul melalui proses dialog.

"Rangka Bangun Kepemimpinan"

SESI 12

Seperti apa organisasi yang berhasil?

Tujuan Bahasan

- Membahas perlunya saling berbagi pengalaman dan pembelajaran satu sama lain untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- Berbagi pemahaman peserta mengenai organisasi yang berhasil.
- Mengkritisi sejauh mana organisasi-organisasi rekaan yang dibuat oleh peserta memenuhi tujuan-tujuan mereka.
- Meninjau sasaran dan pencapaian lokakarya setelah melalui 12 sesi pembahasan.

Sebelum Dimulai: Bagian "Komunikasi dalam Lokakarya" dari buku ini menyediakan beberapa gagasan tentang bagaimana mengakhiri lokakarya kepemimpinan. Para peserta mungkin ingin membuat sebuah acara untuk menandai berakhirnya lokakarya, dan juga mungkin ingin bertukar informasi pribadi agar tetap dapat saling berhubungan. Jangan lupa untuk memperbanyak dan membagikan "Formulir Evaluasi Partisipan dan Fasilitator", dan menyediakan cukup waktu di penghujung sesi terakhir untuk mengisinya. Evaluasi ini bermanfaat untuk memperbaiki program-program lokakarya di kemudian hari.

Saran untuk Kegiatan Fasilitasi

Baca dengan lantang cerita berikut ini, tentang pembentukan Pengadilan Arab (*Arab Court*). Diskusikan dengan peserta, apakah Pengadilan ini memenuhi kriteria sebuah organisasi yang berhasil yang telah mereka buat. Pertanyaan-pertanyaan yang mengikuti cerita ini membantu untuk memandu diskusi.

Selama sesi terakhir ini, peserta dibagi dalam kelompok-kelompok untuk membahas pembentukan sebuah organisasi rekaan. Setelah membahas Pengadilan Arab, setiap juru tulis diskusi pada Sesi ke-11 diminta untuk memaparkan organisasi yang dirancang oleh kelompoknya masing-masing, perhatian ditujukan pada bagaimana dan mengapa kelompok membuat rancangannya masing-masing. Peserta yang lain secara seksama mencermati tujuan, struktur dan aktifitas organisasi, dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk membantu setiap kelompok mempertajam bagaimana organisasi rekaan yang dirancang dapat memenuhi tujuan-tujuannya.

Metode fasilitasi untuk sesi ini, dan juga latihan yang mengikutinya, bisa saja dalam bentuk diskusi yang melibatkan seluruh peserta atau diskusi dalam kelompok-kelompok kecil (lihat Lampiran B untuk keterangan lebih lanjut).

Pengadilan Arab Permanen Menentang Kekerasan Terhadap Perempuan

Pengadilan Arab Permanen Menentang Kekerasan Terhadap Perempuan dilahirkan pada pertemuan organisasi-organisasi nonpemerintah Arab di Rabat, Maroko, pada tanggal 30 Nopember – 1 Desember 1996. Pembentukan Pengadilan Arab, seperti diketahui, mengejutkan sebagian orang yang ragu, karena kekerasan terhadap perempuan telah menjadi kebiasaan dalam budaya Arab dan juga pada semua masyarakat; yang tak terhindarkan dalam hubungan antara laki-laki dan perempuan, atau bukanlah persoalan yang serius. Bagaimanapun juga, perempuan dan laki-laki yang berjuang untuk mendirikan Pengadilan Arab telah mencoba membuktikan bahwa keraguan itu keliru. Bagi beberapa pengamat mungkin pengadilan ini muncul secara tiba-tiba, namun sebenarnya merupakan puncak dari pengalaman yang dihimpin dan untuk berbagi pengetahuan oleh para korban kekerasan yang selamat dan orang-orang yang berjuang untuk memerangi petaka ini.

Sebagai bagian dari persiapan regional untuk Konferensi Perempuan yang keempat yang diselenggarakan PBB, laki-laki dan perempuan dari 14 negara Arab berkumpul di Beirut, Libanon, pada bulan Juni 1995. Advokat dan orang-orang yang selamat dari kekerasan gender dengan berani menyampaikan aspirasinya melalui kesaksian-kesaksian yang belum pernah terjadi sebelumnya. Mereka memaparkan secara rinci bagaimana mereka dan perempuan lainnya mencoba bertahan dari kekerasan yang dilakukan oleh kerabat dan masyarakat mereka sendiri. Menyimak kesaksian-kesaksian ini memperkuat keyakinan bahwa kekerasan gender adalah akar dari rendahnya status perempuan dan anak-anak perempuan dalam perawatan kesehatan, pendidikan, dan pengambilan keputusan di dalam keragaman budaya dunia Arab. Mereka yang hadir dalam pertemuan di Beirut sepakat bahwa mereka harus menanggulangi persoalan ini agar berhasil memperjuangkan hak-hak asasi kaum perempuan.

Dalam satu setengah tahun kemudian, para advokat, peneliti, dan korban kekerasan bekerja sama merumuskan tujuan-tujuan dan merancang sebuah rencana aksi. Sasaran mereka adalah membawa isu kekerasan gender dari ruang pribadi menuju wacana publik, sekaligus mengembangkan metode yang peka terhadap kenyataan budaya, politik, dan sosial-ekonomi lokal dalam mengatasi persoalan ini. Pertukaran pengalaman-pengalaman unik di antara perorangan yang terlibat melalui sasaran bersama menuju pada penciptaan sebuah pengadilan permanen yang fleksibel, yang mengadakan pertemuan secara teratur dan melaksanakan kegiatan-kegiatan secara regional.

Bermarkas di Beirut, tempat koordinator menetap, keanggotaan Pengadilan Arab terbuka bagi siapa saja yang setuju dengan tujuan-tujuannya dan mau mendukung perjuangannya. Anggota-anggota tidak melihat Pengadilan Arab sebagai pengadilan tradisional yang memproses perkara secara hukum, namun sebagai wahana yang unik untuk kaum perempuan, sebuah tempat yang aman untuk membahas secara bebas dan terbuka persoalan-persoalan kekerasan gender dan jalan keluarnya. Dengan demikian, cara kerja Pengadilan Arab lebih pada konsultasi publik daripada konfrontasi antara penuntut dan pembela. Strukturnya yang fleksibel memungkinkan anggota-anggota untuk menyesuaikannya dengan keperluan dan situasi beragam individu dan masyarakat.

Sejak pembentukannya, Pengadilan Arab memusatkan perhatian pada pemberantasan empat jenis kekerasan terhadap perempuan - kekerasan dalam hubungan perkawinan, seperti kekerasan seksual, kekerasan akibat perceraian, kekerasan dari hubungan perwalian, dan kekerasan akibat persengketaan harta. Rencana aksi Pengadilan Arab meliputi penyidikan dan membuat dokumentasi tindak-tindak kekerasan untuk dipublikasikan, mempelajari dan melaporkan faktor-faktor yang mendorong terjadinya kekerasan gender, mendekati kalangan pemerintah dan organsisasi nonpemerintah untuk mengambil langkah nyata mempertahankan hak-hak asasi kaum perempuan dalam kelembagaan mereka, mengajukan produk-produk hukum baru dan perubahan terhadap peraturan yang ada untuk sepenuhnya melindungi kaum perempuan. Pengadilan tidak dapat memaksa perorangan, kelompok, atau pemerintahan untuk melakukan tindakan; keberhasilannya tergantung pada komitmen anggota-anggotanya untuk mencegah dan memberantas kekerasan gender.

Baru-baru ini, Pengadilan Arab memusatkan pada dua kegiatan yang dianggap penting oleh anggota-anggotanya: meninjau hukum status pribadi dalam berbagai masyarakat Arab, dan menekan pemerintah-pemerintah untuk menyediakan lebih banyak pelayanan kepada korban-korban kekerasan. Pengadilan Arab tetap melanjutkan praktik mendengarkan beberapa kesaksian yang berupa keadilan, tantangan, dan kemenangannya memberikan ilham dan panduan bagi siapa saja yang berjuang melawan kekerasan gender. Belajar dari perkembangan keanggotaannya, Pengadilan Arab memimpin gerakan regional melawan kekerasan dengan kesabaran, ketekunan, dan pelayanan pribadi kepada siapa yang paling memerlukan.[24]

Pertanyaan Diskusi

- ☐ Situasi seperti apa yang mendorong didirikannya Pengadilan Arab?
- ☐ Apa sasaran-sasaran pokok dari Pengadilan Arab? Rencana aksi seperti apa yang dikembangkan oleh anggota-anggota pengadilan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut?
- ☐ Bagaimana korban kekerasan bisa terbantu atau sebaliknya terluka ketika menceritakan pengalamannya sendiri?
- ☐ Apa dampaknya bagi para peserta pertemuan di Beirut pada tahun 1995, setelah mereka mendengarkan kesaksian-kesaksian para korban kekerasan? Mengapa Pengadilan Arab melanjuti praktik mendengar kesaksian?
- ☐ Dapatkah Anda membayangkan bagaimana Pengadilan Arab berfungsi bila dibentuk oleh kalangan pemerintah? Apa bedanya organisasi yang dibentuk oleh pemerintah dengan Pengadilan Arab sebagaimana apa adanya sekarang?
- ☐ Aspek-aspek apa yang mendukung Pengadilan Arab berhasil mencapai tujuan-tujuannya?
- ☐ Apa yang sebaiknya dilakukan oleh Pengadilan Arab agar terus berhasil dan bermanfaat?
- ☐ Bagaimana sebaiknya pengadilan mengevaluasi pencapaiannya? Indikator-indikator atau kriteria seperti apa yang sebaiknya digunakan?

---

[24] Informasi mengenai Pengadilan Arab Permanen untuk “Menentang Kekerasan Terhadap Perempuan” diperoleh dari http://www.arabwomencourt.org/.

- ☐ Apa peranan teknologi dalam komunikasi lintas negara antara anggota-anggota Pengadilan Arab?
- ☐ Apa elemen-elemen sebuah organisasi yang berhasil? Elemen mana saja yang ada pada Pengadilan Arab?

Latihan: Membangun Organisasi Pembelajaran (Bagian 2)

Sediakan waktu sekitar satu jam untuk latihan ini.

1. Para juru tulis dari setiap kelompok diskusi pada Sesi ke- 11 menyampaikan laporan mengenai organisasi rekaan yang dibuat oleh kelompoknya masing-masing. Mereka sebaiknya memaparkan nama, sasaran, struktur, dan kegiatan organisasi, beserta proses bagaimana kelompoknya mencapai keputusan tersebut. Sebelum dimulai, fasilitator atau seorang relawan sebaiknya membacakan daftar isu di bawah ini agar dipertimbangkan oleh peserta lokakarya dalam menilai organisasi masing-masing kelompok:

    - Apakah organisasi tersebut dapat diwujudkan?
    - Apakah struktur dan tujuan-tujuannya cukup lentur untuk berkembang dan beradaptasi dalam situasi-situasi baru?
    - Apakah organisasi telah memanfaatkan kekuatan dari anggota-anggota dan relawannya?
    - Apakah kegiatan-kegiatannya mendukung pencapaian sasarannya?
    - Apakah organisasi memenuhi kriteria keberhasilan dan/atau kemanfaatannya sendiri?
    - Apakah menggambarkan sebuah organisasi pemelajar? Kemukakan alasan Anda!

2. Sebagai tambahan diskusi mengenai perbedaan persiapan dan kegiatan organisasi, peserta lokakarya sebaiknya juga mempelajari bagaimana setiap kelompok sampai kepada keputusan-keputusannya. Setelah semua organisasi rekaan dibahas, peserta lokakarya sebaiknya mendiskusikan pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

    - Bagaimana anggota-anggota kelompok berbagi tanggung jawab?

- Bagaimana cara anggota-anggota kelompok mengambil keputusan?
- Apakah sebagian besar anggota kelompok menyepakati pilihan-pilihan dan alasan-alasan mereka?
- Apa yang paling sulit dalam latihan ini?
- Apa yang paling menyenangkan dari latihan ini?
- Apakah ada peserta yang merasa akan mewujudkan satu bentuk organisasi rekaan atau sebagian aspeknya dalam kehidupan nyata ?

Pertanyaan Evaluasi Lokakarya

Fasilitator atau seorang relawan sebaiknya mencatat di papan tulis atau kertas karton selama diskusi berikut ini.

- ☐ Apa yang telah Anda capai selama mengikuti lokakarya ini? Coba lihat kembali apa harapan-harapan Anda pada permulaan lokakarya.
- ☐ Adakah tujuan-tujuan Anda mengikuti lokakarya ini yang belum tercapai? Bila ada, apa tujuan-tujuan yang belum tercapai?
- ☐ Apakah semakin mudah mengikuti diskusi-diskusi, seiring dengan berlangsungnya lokakarya? Bila ya, mengapa?
- ☐ Apa yang Anda suka dan tidak suka dari struktur sesi-sesi dalam lokakarya?
- ☐ Apa yang paling menarik dan memberikan ilham atau menyenangkan dari diskusi, latihan, atau pengalaman selama mengikuti 12 sesi lokakarya ini? Mengapa?
- ☐ Pelajaran atau gagasan apa yang secara khusus hendak Anda terapkan di lingkungan pekerjaan Anda? Bagaimana Anda akan mengubah perilaku, harapan-harapan, atau pilihan-pilihan di masa depan, sebagai dampak setelah mengikuti lokakarya?
- ☐ Perubahan seperti apa yang Anda sarankan untuk lokakarya di masa depan?

Lampiran

LAMPIRAN A

Skenario Lain

Skenario ini digunakan sebagai pengganti skenario dalam Sesi 3 oleh peserta lokakarya di Palestina.

Menghargai dan Menyusun Kembali Budaya dan Tradisi Lokal

Maryam Midyeh: Pendidik Hak Reproduksi Perempuan

> *Saya bergabung dalam* Family Planning and Protection Association *(FPPA—Perkumpulan Perlindungan dan Perencanaan Keluarga) di kota Halboul, tidak berapa lama setelah didirikan pada tahun 1969. Saya mulai bekerja pada perkumpulan dalam tahun 1973, setelah menyelesaikan sekolah menengah atas. Pada mulanya hanya dua jam setiap minggu, kemudian tiga hari setiap minggu. Sebenarnya saya ingin meneruskan pendidikan ke perguruan tinggi sambil bekerja untuk FPPA, namun kondisi keuangan keluarga saya serta tradisi mengenai peran perempuan dalam masyarakat memaksa saya untuk memikirkan kembali impian saya.*
>
> *Saya tidak melupakan hasrat untuk bersekolah walaupun berbeda dengan pandangan keluarga saya, namun saya tahu bahwa saya harus mencari jalan lain untuk mencapai tujuan saya. Saya mengambil peluang mengikuti kursus dan pelatihan yang berkaitan dengan kesehatan reproduksi perempuan di FPPA, dan kemudian menerapkan semua yang saya pelajari dari kehidupan di sekitar saya. Semakin banyak yang berbincang dengan kaum perempuan di lapangan, semakin kuat keinginan saya untuk membuat perubahan di kalangan perempuan, dengan membantu mereka memahami perlunya perencanaan keluarga beserta dampaknya terhadap kesehatan anak-anak dan mereka sendiri.*
>
> *Menurut pengamatan saya dalam pekerjaan, sikap orang terhadap perencanaan keluarga berubah seiring perubahan sikap terhadap kaum perempuan. Beberapa tahun yang lalu, peran utama FPPA adalah menyalurkan pil-pil pengendali kehamilan, dan satu-satunya relawan juru-rawat hanya punya waktu beberapa kali dalam seminggu untuk menjawab*

pertanyaan ibu-ibu. Biasanya, hanya ibu-ibu dengan sepuluh orang anak atau lebih yang datang ke kantor, minta tolong dengan perencanaan keluarga. Sekarang, perempuan muda juga berkunjung ke perkumpulan, dan kadang-kadang ditemani oleh tunangannya. Karena prioritas utama mereka umumnya adalah menyelesaikan sekolah, pasangan-pasangan itu ingin memahami cara-cara kontrasepsi untuk mencegah kehamilan di tahun-tahun pertama pernikahan mereka.

Keberhasilan mendidik kaum perempuan tentang perencanaan keluarga dan hak-hak reproduksi mereka tidaklah mudah sehingga saya menggunakan berbagai cara, termasuk:

- *Pengetahuan yang terhimpun selama bertahun-tahun menjalani pelatihan dan kursus;*
- *Kemauan untuk turun ke lapangan dan menemui kaum perempuan yang tidak dapat mengunjungi tempat-tempat layanan FPPA;*
- *Koordinasi dengan orang-orang berpengaruh, yang dukungannya terhadap perencanaan keluarga diperlukan untuk mengatasi keengganan masyarakat untuk menerima pendekatan ini—dari dokter hingga kepala sekolah, dari walikota hingga imam-imam di masjid lokal;*
- *Kepekaan terhadap tradisi budaya yang mungkin membuat lelaki dan perempuan menolak keluarga berencana, bahkan sebelum mereka mempelajari konsep-konsepnya.*

Dengan menggunakan cara-cara tersebut di atas, saya dan rekan-rekan di FPPA mengadakan seminar-seminar, mendukung festival-festival, dan memutar film untuk mendorong diskusi mengenai kesehatan reproduksi perempuan dan isu-isu yang berkaitan, seperti perubahan fisik dan emosi yang dialami oleh remaja,pencegahan HIV/AIDS, akibat pernikahan dini, dan akibat sering hamil. Mendidik perempuan mengenai hak reproduksi mereka sekaligus juga perlu menghargai dan menyusun kembali budaya dan tradisi lokal. Selama saya bekerja dengan FPPA, saya mengambil kesimpulan bahwa perubahan sosial adalah hasil dari sebuah cita-cita, ketekunan, dan kemauan yang kuat—pertama oleh perorangan dan kemudian dalam kelompok-kelompok yang bergabung dalam upaya memperbaiki kehidupan.

Pertanyaan Diskusi

- ☐ Kualitas dan ketrampilan apa yang dimiliki oleh Maryam Midyeh sehingga dia menjadi seorang pemimpin?
- ☐ Apakah cita-cita Maryam untuk dirinya sendiri? Dan apa cita-cita untuk perempuan dalam masyarakatnya?
- ☐ Cara apa yang digunakan oleh Maryam untuk mewujudkan cita-citanya?
- ☐ Mengapa dia mendekati orang-orang berpengaruh agar membantu mencapai tujuan FPPA? Contohnya, apa peranan seorang kepala sekolah dalam mendidik masyarakat mengenai keluarga berencana? Apa peranan imam-imam di masjid lokal dalam membantu FPPA?
- ☐ Bagaimana perasaan Maryam Midyeh terhadap budaya dan tradisi lokal? Apakah memperjuangkan hak reproduksi perempuan harus bertentangan dengan budaya dan tradisi lokal? Peran apa yang bisa dilakukan oleh kaum permpuan dalam merumuskan norma-norma budaya?
- ☐ Bagaimana Maryam mengukur keberhasilan FPPA? Bagaimana dia tahu bahwa sikap masyarakat terhadap perencanaan keluarga telah berubah?
- ☐ Bagaimana Maryam Midyeh dan rekan-rekannya di FPPA menyampaikan arti penting perencanaan keluarga? Apa peran teknologi untuk menyampaikan pesan itu?
- ☐ Bila Anda bekerja dengan FPPA, strategi apa yang akan Anda gunakan untuk mendidik masyarakat Anda mengenai perlunya perencanaan keluarga?

Skenario ini digunakan sebagai pengganti skenario latihan dalam Sesi 10 oleh peserta lokakarya di Indonesia.

Tsunami Mengakibatkan Ratusan Ribu Orang Meninggal dan Ratusan Ribu Orang Harus Mengungsi di Aceh dan Sumatera Utara

Gempa berkekuatan 6,8 skala Richter yang terjadi pada tanggal 26 Desember 2004 pukul 7:58 waktu setempat di Samudra Hindia, di sebelah barat Nanggroe Aceh Darussalam (NAD), telah menimbulkan gelombang tsunami hingga setinggi 15 meter. Gelombang tsunami melanda seluruh pantai barat Aceh, Sumatera bagian utara, bahkan pantai-pantai Sri Lanka, India, Thailand, Malaysia, Somalia, Bangladesh,

Maladewa, dan Kepulauan Cocos. Jumlah korban meninggal di Propinsi NAD dan Sumatera Utara yang telah ditemukan jenasahnya hingga tanggal 9 Pebruari 2005 tercatat sejumlah 117.021, dan 114.921 orang belum ditemukan. Jumlah pengungsi yang tercatat di 66 lokasi pengungsian di 18 Kabupaten/Kota hingga tanggal 8 Pebruari 2005 sejumlah 412.438 orang.

Skenario: Dalam masyarakat Anda terdapat sebuah kelompok yang terdiri dari empat orang perempuan, yang bertemu secara informal hampir setiap minggu untuk berbagi cerita mengenai keluarga mereka, minta saran, dan saling menawarkan bantuan dan perkawanan. Suatu sore, satu orang di antara mereka membawa artikel dari koran lokal yang memuat berita mengenai bencana tsunami di Aceh dan Sumatera Utara. Dia mempunyai seorang kerabat yang pernah lolos dari sebuah gempa bumi di negara lain, sehingga dia punya perhatian khusus terhadap kejadian di Aceh dan Sumatera Utara. Dia membacakan berita itu untuk kawan-kawannya, yang kemudian sepakat bahwa tentunya ada banyak ibu-ibu yang menderita karena harus merawat anak-anaknya dalam kondisi seperti itu. Satu orang di antara mereka kemudian mengusulkan untuk melakukan sesuatu untuk membantu ibu-ibu korban tsunami. Usulan tersebut didukung oleh yang lain, yang segera mulai merancang strategi gerakan mereka.

5. Peserta dibagi ke dalam kelompok-kelompok yang masing-masing terdiri dari empat orang, sebagaimana skenario tersebut di atas, dan kemudian membuat rencana kerja untuk membantu ibu-ibu korban tsunami di Aceh dan Sumatera Utara.
6. Beberapa pertanyaan untuk memandu diskusi kelompok, antara lain:
    - Dengan cara bagaimana Anda mau membantu ibu-ibu korban tsunami tersebut? Bantuan seperti yang akan Anda tawarkan? Bagaimana bentuk kegiatan Anda nanti?
    - Apakah gerakan Anda dalam lingkup lokal, nasional, regional, atau internasional?
    - Bagaimana cara Anda menghimpun, mengembangkan, atau membangun dukungan? Apa saja kegiatan yang akan Anda lakukan?
    - Apakah ada manfaatnya untuk menggalang kepedulian perempuan-perempuan lainnya untuk membantu ibu-ibu di Aceh dan Sumatera Utara? Mengapa ya, atau mengapa tidak? Apakah kaum laki-laki juga akan mendukung gerakan Anda?
    - Dapatkah kelompok Anda memanfaatkan keunggulan teknologi atau media komunikasi untuk menggalang dukungan,

misalnya melalui artikel di surat-kabar atau program pendidikan di radio atau televisi?

- Dukungan jaringan kerja seperti apa yang menurut Anda berpotensi untuk membantu mencapai sasaran Anda?
- Bagaimana Anda akan mengetahui apakah sasaran Anda sudah tercapai? Indikator-indikator seperti apa yang akan Anda gunakan?
- Bagaimana Anda akan berbagi tanggungjawab di antara anggota kelompok untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan?

7. Anggota-anggota kelompok membuat daftar tugas yang harus mereka lakukan, memuat garis besar langkah-langkah yang akan diambil dalam beberapa minggu ke depan untuk melaksanakan rencana mereka.
8. Setelah semua kelompok menyelesaikan rencana kerjanya, semua peserta berkumpul kembali. Seorang relawan dari setiap kelompok memaparkan strategi mobilisasi kelompoknya masing-masing.

LAMPIRAN B

Taktik Fasilitasi

Ada banyak cara yang dilakukan oleh fasilitator untuk mengembangkan diskusi dan minat dalam setiap sesi lokakarya. Untuk memaksimalkan potensi lokakarya, fasilitator perlu bersikap fleksibel terhadap struktur lingkungan pembelajaran. Di bawah ini terdapat sekumpulan taktik fasilitasi pelatihan, yang sering muncul dalam buku panduan ini. Anda dapat mengadaptasi satu atau beberapa di antaranya untuk sesi tertentu, atau Anda dan peserta lainnya mungkin punya taktik tambahan yang berjalan baik di tempat Anda. Perlu diingat bahwa tidak satu pun cara yang paling benar untuk pembelajaran. Sepanjang bahasan-bahasan memenuhi standar “3-m”—mendidik, memperbaiki, dan menghibur—Anda telah berada di jalur fasilitasi yang berhasil.

Riwayat Hidup: Riwayat-riwayat kehidupan menyediakan contoh-contoh yang bagus mengenai pilihan-pilihan yang dihadapi oleh manusia dalam kehidupan, serta keputusan-keputusan yang mereka buat. Dalam sebuah lokakarya, peserta dapat saling membandingkan riwayat kehidupan serta pilihan-pilihan yang dihadapinya dengan yang lain, yang mana akan membantu mereka dalam merefleksikan kemampuan dan tujuan-tujuan pribadinya.

Gambar dan Komik: Perkataan atau apa yang dikerjakan oleh seseorang bila disajikan dalam bentuk gambar lebih merangsang dan menghibur untuk mengembangkan diskusi mengenai strategi-strategi komunikasi. Bahkan gambar-gambar yang dibuat seadanya bisa mengungkapkan permasalahan yang rumit dan memancing diskusi yang hangat. Fasilitator bisa menyajikan gambar-gambar atau cerita komik untuk didiskusikan.

Cerita dan Skenario Fiktif: Cerita-cerita dan skenario fiktif yang berkaitan dengan topik lokakarya dapat dibacakan dan kemudian didiskusikan. Cerita fiktif tidak terlalu mengundang perdebatan jika dibandingkan dengan cerita-cerita nyata yang mungkin akan memicu perbedaan pendapat yang tajam diantara peserta. Contohnya, daripada mengacu pada kejadian dimana seorang pemimpin, atau direktur, atau pekerja, melakukan kesalahan, kadang lebih mudah untuk membicarakan skenario yang dikarang, sehingga pendapat-pendapat mengenai kesalahan itu tidak tertuju pada orang tertentu yang hadir atau dikenal oleh peserta lokakarya.

Percakapan Akuarium (*Fishbowl*): Pada saat-saat tertentu, permasalahan yang dibicarakan bisa sangat rumit dan peka bila didiskusikan dalam kelompok besar, sehingga tidak menimbulkan diskusi yang bermakna. Percakapan akuarium memungkinkan seluruh peserta ambil bagian dalam diskusi tetapi menghindari kesulitan-kesulitan bila dilakukan dalam kelompok besar. Dalam sebuah akuarium, ikan-ikan berenang dan berinteraksi dalam lingkungan yang dapat diamati secara dekat dari luar akuarium. Percakapan akuarium bekerja dengan cara yang sama. Relawan-relawan—biasanya dua sampai enam orang, tergantung dari topik diskusi dan jumlah peserta—melakukan diskusi medalam selama sekitar sepuluh menit di depan peserta yang lain. Kadang-kadang peserta lainnya memberi tanggapan atas pendapat yang dilontarkan oleh relawan di depan. Setelah relawan-relawan menyelesaikan pembicaraannya, seluruh peserta mendiskusikan apa yang tadi dibicarakan dan dilakukan oleh para relawan. Latihan-latihan dalam buku panduan ini dapat dilakukan dalam bentuk percakapan akuarium. Untuk itu, sejumlah relawan mengerjakan latihan di depan peserta lainnya, dimana semua peserta kemudian bergabung dalam diskusi yang sedang berlangsung.

Pemecah Kebekuan dan Pendorong Semangat: Tujuan dari pemecah kebekuan dan pendorong semangat adalah agar peserta lokakarya menjadi lebih mengenal satu sama lain, sehingga merasa lebih nyaman untuk menyampaikan pendapat. Pemecah kebekuan biasa dilakukan di bagian awal lokakarya. Namun bisa dilakukan kapan saja untuk menyegarkan dan mengarahkan kembali peserta yang mungkin merasa jenuh, atau berkembang ketidakpercayaan akibat terlibat dalam diskusi yang rumit dan penuh perdebatan. Pemecah kebekuan dan pendorong semangat sebaiknya tidak menimbulkan perdebatan dan mudah dilakukan oleh para peserta. Biasanya digunakan pertanyaan-pertanyaan yang dirancang untuk mengungkapkan kepribadian tetapi tidak menyangkut rahasia pribadi, yang secara bergantian dijawab oleh semua peserta. Contohnya, “Bila Anda punya banyak uang dan harus membeli sebuah hadiah untuk keluarga Anda, apa yang akan Anda lakukan?”. Atau, “Bila Anda adalah sebatang tanaman, Anda memilih menjadi tanaman apa, dan mengapa Anda memilihnya?”. Fasilitator harus kreatif menciptakan pemecah kebekuan dan pendorong semangat; yang semuanya dimaksudkan untuk membuat kegembiraan.

Catatan: Kadangkala Fasilitator minta bantuan peserta untuk membuat catatan atas pendapat-pendapat dan apa yang telah dipelajari dalam lokakarya. Fasilitator bisa meluangkan waktu di bagian akhir setiap sesi untuk menulis catatan, atau diserahkan kepada peserta untuk membuatnya di rumah. Bila diperlukan, peserta dapat membacakan catatan-catatannya pada bagian awal setiap sesi atau di bagian akhir

lokakarya. Bagaimanapun, apakah peserta akan berbagi catatannya atau tidak, terserah pada mereka sendiri.

Berita: Berita-berita yang didengar oleh peserta lokakarya dapat menjadi bahan yang menarik untuk merangsang diskusi. Contohnya, berita mengenai upaya penting yang sedang dilaksanakan oleh seorang politisi perempuan dapat memicu diskusi mengenai apakah kepemimpinan serta bagaimana mewujudkan cita-cita pribadi.

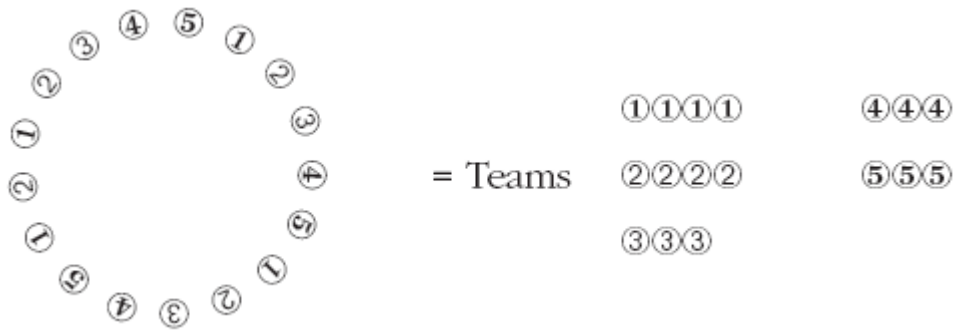
Berpasangan: Dalam lokakarya-lokakarya sangat sering ditemui sejumlah orang yang tampaknya ragu-ragu untuk berbicara di depan orang banyak. Membagi peserta secara berpasangan akan membantu mereka untuk berperanserta sepenuhnya. Setelah berkumpul kembali dalam kelompok besar, pendapat dan gagasan-gagasan dari peserta yang pemalu bisa disampaikan oleh pasangannya. Cara ini juga lebih memungkinkan untuk diskusi timbal-balik yang lebih mendalam mengenai topik tertentu. Ketika kembali dalam pertemuan kelompok besar, hanya pokok-pokok penting saja yang perlu dibicarakan.

Tanya-Jawab: Strategi fasilitasi yang mendasar adalah proses mengajukan pertanyaan secara langsung kepada kelompok diskusi. Metode ini disebut dengan “TJ”, atau tanya-jawab. Peran fasilitator adalah mengajukan pertanyaan yang bersifat terbuka, yang kemudian akan berkembang dalam diskusi. Pertanyaan yang menjurus pada jawaban-jawaban yang singkat dan sederhana bukanlah pertanyaan yang efektif. Sebaiknya fasilitator tidak mengajukan pertanyaan yang hanya mengundang satu jawaban yang benar. Bukanlah peran fasilitator untuk mengajarkan informasi yang benar, namun lebih pada memancing dialog peserta untuk kemudian mencapai kesimpulan sendiri.

Kutipan: Untuk memperkuat bahasan-bahasan dalam lokakarya, peserta bisa diminta untuk membawa kutipan-kutipan yang berkaitan dan menarik dari orang-orang terkenal, buku-buku, lagu-lagu, bacaan-bacaan keagamaan, atau sumber-sumber lain untuk didiskusikan bersama.

Bermain Sandiwara: Bermain sandiwara memungkinkan peserta untuk mendengar dan mempertimbangkan sudut-sudut pandangan yang tidak berasal dari dirinya sendiri. Masing-masing peserta diminta untuk membawakan peran-peran tertentu, seperti majikan dan karyawan, perwira polisi dan warga sipil, dokter dan pasien, dan lain sebagainya. Setiap peserta memainkan peran tertentu, yang bisa dimainkan di hadapan peserta lainnya secara bergantian, atau dalam kelompok berpasangan. Setelah masing-masing mendapat giliran selama sekitar sepuluh menit, seluruh peserta berkumpul kembali untuk mendiskusikan percakapan yang baru saja mereka mainkan.

Berkelompok: Membagi peserta ke dalam kelompok-kelompok kecil memungkinkan peserta untuk berperanserta secara penuh dalam latihan-latihan dan diskusi-diskusi. Semakin sedikit jumlah anggota setiap kelompok, akan semakin besar peluang untuk berperanserta. Ada beberapa cara untuk membagi peserta ke dalam kelompok. Fasilitator dapat menentukan sebelumnya, untuk memastikan keterwakilan dari segi usia, latar-belakang pekerjaan, kedekatan dengan topik diskusi, atau faktor-faktor lainnya.

- **Pengelompokan secara Acak**: Metode yang paling umum untuk membagi kelompok adalah secara acak. Setelah fasilitator menentukan jumlah kelompok yang diperlukan, peserta berhitung dalam jumlah yang sama. Misalnya diperlukan lima kelompok, maka peserta berhitung dari satu sampai lima secara berurutan. Semua yang menyebut angka satu akan berada dalam kelompok yang sama, semua yang menyebut angka dua akan berada dalam kelompok sama, demikian seterusnya.

- **Pengelompokan berdasarkan urutan Huruf Depan Nama Peserta**: Minta peserta untuk membentuk barisan atau lingkaran, berurutan sesuai huruf depan nama masing-masing—dari A sampai Z. Kemudian bagi peserta ke sejumlah kelompok yang diinginkan.

- **Pengelompokan berdasarkan Tanggal Lahir**: Minta peserta untuk berbaris atau membentuk lingkaran, berurutan sesuai tanggal lahir masing-masing—dari tanggal 1 Januari hingga 31 Desember. Kemudian bagi peserta ke sejumlah kelompok yang diinginkan.

Kata-kata dan Pikiran: Untuk membahas strategi komunikasi, perundingan, dan argumentasi, bisa dibantu dengan memaparkan kata-kata dan pemikiran yang hendak disampaikan. Bisa dilakukan secara

tertulis, yakni dengan menuliskan kata-kata yang hendak diucapkan, diikuti dengan apa yang sebenarnya dipikirkan. Peserta juga bisa diajak bersandiwara, dimana seseorang mengungkapkan pemikirannya, kemudian peserta yang lain menggubahnya dalam bentuk kata-kata yang meyakinkan. Misalnya, dua peserta memainkan peran seorang pemudi yang sedang memujuk ibunya agar diperbolehkan melanjutkan ke sekolah kedokteran. Peserta yang pertama mengungkapkan apa yang sedang dipikirkan oleh pemudi itu mengenai sekolah kedokteran, termasuk harapan-harapan, cita-cita, serta keprihatinannya. Peserta yang kedua menggubah kata-kata untuk meyakinkan sang ibu hingga memperbolehkannya pergi ke sekolah kedokteran. Seluruh peserta lokakarya kemudian mendiskusikan pilihan bahasa yang digunakan oleh si pemudi dan kaitannya strategi komunikasi. Permainan sandiwara yang sama bisa dilakukan untuk menggambarkan pemikiran dan apa yang dikatakan oleh sang ibu, untuk memberikan sudut pandang yang berbeda pada peserta diskusi. Dengan menyalurkan daya khayal peserta mengenai skenario-skenario yang mungkin dilakukan, taktik kata-kata dan pikiran dapat disesuaikan dengan beragam situasi yang berkaitan dengan kegiatan peserta dan masyarakat.

LAMPIRAN C

Saling Mendengar

Hampir semua orang berpikir bahwa mendengarkan adalah suatu kemampuan alamiah—yang kita lakukan setiap hari—dan secara umum memang benar. Namun pendengar yang baik, sebagaimana pemimpin yang baik, adalah orang-orang yang belajar dari apa yang didengarnya. Untuk benar-benar menyimak apa yang dikatakan orang lain Anda harus bisa menangguhkan prasangka dan pertimbangan-pertimbangan Anda sendiri—yang menimbulkan kebisingan di dalam kepala, yang mengacaukan dan menenggelamkan makna yang akan disampaikan oleh orang lain. Lebih dari itu, pendengar yang baik perlu mendorong komunikasi dengan memusatkan perhatian pada apa yang dikatakan dan menunjukkan tanda secara lisan atau melalui gerak tubuh bahwa dia mengikuti rangkaian pemikiran si pembicara. Berikut adalah beberapa saran untuk membantu Anda dalam mendengar dan terlibat dalam dialog. Cobalah di rumah atau di tempat kerja untuk menemukan strategi mana yang sesuai untuk Anda.

Mendengar

Simpan Praduga: Tangguhkan praduga-praduga dan hormati si pembicara, maka gagasan-gagasannya bisa Anda tangkap apa adanya. Tunjukkan rasa percaya diri Anda dalam mempelajari informasi sebagaimana adanya. Orang yang takut untuk menangguhkan penilaiannya cenderung kurang percaya diri terhadap posisi dan nilai-nilai yang diyakininya.

Masuk kedalam Kerangka Berpikir Si Pembicara: Agar memahami sudut pandang orang lain, coba bayangkan kerangka berpikir si pembicara. Tanyakan pada diri sendiri, apa yang pernah dialami sehingga seseorang mengambil sikap seperti itu? Apakah latar-belakang atau situasi dari sudut pandang yang disampaikannya? Coba bayangkan apa yang akan Anda rasa dan pikirkan bila mengalami hal yang sama.

Memberi Perhatian: Memberi perhatian sepertinya menjadi satu aspek yang menyatu dalam proses mendengarkan, namun kenyataannya justru paling sulit dilakukan. Mengikuti rangkaian logika atau argumen seseorang bisa menjadi sulit, terutama bila si pembicara sering mengulang-ulang hal tertentu, atau menggunakan istilah-istilah yang sulit atau tidak Anda kenal. Mendengarkan juga terasa berat bila si

pembicara berasal dari latar-belakang pendidikan yang berbeda, atau bila dia agak lamban dalam menyampaikan gagasan-gagasannya. Seorang pendengar yang baik dapat menyaring gagasan-gagasan dari pembicaraan yang disampaikan dengan gaya apa pun.

Ikutserta dalam Dialog

Memberi Tanggapan dengan Bahasa Tubuh: Apa yang tidak Anda ucapkan dalam pembicaraan dapat membawa makna sama banyak dengan apa yang Anda ucapkan. Disadari atau tidak, kita semua cenderung menunjukkan penilaian dan kesan terhadap apa yang dibicarakan oleh orang lain dengan bahasa tubuh. Ada banyak bahasa tubuh yang menunjukkan apakah Anda memperhatikan atau mendengarkan apa yang dikatakan oleh orang lain. Mencondongkan tubuh ke depan, tidak melipat tangan Anda dan membiarkannya terbuka, tampak serius, memandang mata si pembicara, dan menganggukkan kepala untuk menunjukkan bahwa Anda setuju dengan pendapat si pembicara adalah beberapa cara untuk mendorong semangat orang yang berbicara kepada Anda.

Tanggapan lisan: Mendengarkan tidak hanya melibatkan fisik dan mental; isyarat lisan juga bisa menunjukkan bahwa Anda mendengarkan dan mengikuti pembicaraan seseorang. Diantaranya adalah:

- Ungkapan dan Seruan: Petunjuk lisan yang penting meliputi ungkapan dan seruan sebagai tanggapan. Misalnya, katakan "ya", "tentu saja", "hmmm", atau "ooo", ketika seseorang menyelesaikan atau menghentikan pembicaraannya.

- Menyimpulkan: Cara lain adalah dengan menyimpulkan (dengan kata-kata Anda sendiri) apa yang dikatakan oleh seseorang. Untuk mengambil kesimpulan Anda terpaksa memperhatikan lebih dalam terhadap apa yang dibicarakan, dan menegaskan kepada pembicara bahwa Anda memahaminya. Contoh penyimpulan adalah, seperti: "Jadi, Anda katakan bahwa Anda memiliki pengalaman yang tidak menyenangkan dengan organisasi itu sehingga, bahkan dengan direktur yang baru, Anda tetap merasa tidak ada gunanya bekerjasama lagi dengan mereka?"

- Pertanyaan Pancingan: Seringkali pertanyaan pancingan merupakan cara yang baik untuk memandu si pembicara. Kadangkala pembicara hanya menyampaikan gagasan-gagasan secara umum, pertanyaan pancingan akan membantunya

memberi penjelasan yang lebih terperinci. Pertanyaan yang berhasil adalah yang benar-benar membantu Anda lebih memahami sudut pandang dan maksud si pembicara. Dengan menyimak penuh perhatian, Anda mungkin menemukan celah-celah yang kurang jelas dari pembicaraan seseorang, dan kemudian meminta penjelasan lebih lanjut. Pertanyaan-pertanyaan yang tampaknya bertolak-belakang atau tidak berhubungan dengan topik pembicaraan dapat berakibat negatif, yakni mengganggu kelancaran komunikasi si pembicara dan bahkan bisa membuatnya terdiam. Pertanyaan-pertanyaan pancingan yang konstruktif senantiasa berhubungan dengan apa yang dibicarakan dan bersifat terbuka. Contohnya, “Apa yang akan Anda lakukan sekarang? Apakah Anda bisa membantu?”, atau, “Apa yang Anda lakukan bila mengetahui masalah ini lebih dini?”

Keunggulan dari mendengarkan secara konstruktif adalah kecenderungannya untuk menjalar kepada orang lain. Anda dapat rasakan sendiri ketika Anda lebih memperhatikan dan belajar dari percakapan orang lain, Anda sebenarnya telah berperanserta dalam proses dinamis yang memupuk rasa saling menghormati dan kepedulian dengan yang lain. Anda akan temui di tempat kerja, dalam keluarga, atau dalam pergaulan masyarakat, bahwa orang-orang yang merasa didengar, pada gilirannya akan bersikap terbuka pula untuk mendengarkan pembicaraan orang lain.

LAMPIRAN D

Sumber-sumber Kepemimpinan

Manual Pelatihan Kepemimpinan

The Centre for Development and Population Activities, “Gender and Leadership” in *Gender and Development*, The CEDPA Training Manual Series, Volume III, Washington, District of Columbia: The Centre for Development and Population Activities, 1996.

Commonwealth Secretariat, *Tutors Manual on Training Skills for Women*, London, England: Commonwealth Secretariat, 1984.

Degelman, Charles and Bill Hayes, *Active Citizenship Today: A Field Guide*, Los Angeles, California: Constitutional Rights Foundation, and Alexandria, Virginia: Close Up Foundation, 1995.

Fetterman, D., *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*, Thousand Oaks, California: Sage, 1996.

Flowers, Nancy, *In Our Own Words: A Guide for Human Rights Education Facilitators*, Bethesda, Maryland: Sisterhood Is Global Institute, 1999.

Giber, David, Louis L. Carter, and Marshall Goldsmith, eds., *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, Instruments, Training*, San Francisco, California: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.

International Peace Research Association (IPRA) and UNESCO, *Handbook Resource and Teaching Material in Conflict Resolution, Education for Human Rights, Peace and Democracy*, Paris, France: UNESCO, 1994.

McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, and Ellen Van Velsor, eds., *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1998.

________ and M. W. Hughes-James, *An Evaluation of the Outcomes of a Leadership Development Program*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.

Palus, Charles J. and Wilfred H. Drath, *Evolving Leaders: A Model for Promoting Leadership Development in Programs*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1995.

Schwartz, Mary K., Kristin M. Axtman, and Frank H. Freeman, eds., *Leadership Resources: A Guide to Training and Development Tools*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1998.

Villiers, Peter, *18 Training Workshops for Leadership Development*, New York, New York: McGraw-Hill, 1996.

West NIS Women's Consortium, *Women's Leadership: Theory, A Training Manual*, Kyiv, Ukraine: NIS Women's Consortium, 1997.

________. *Women's Leadership: Practice, A Training Manual*, Kyiv, Ukraine: NIS Women's Consortium, 1997.

Young, D. and N. Dixon, *Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1996.

Sumber-sumber Kepemimpinan dan Pengembangan Masyarakat Madani

Betters-Reed, B. L. and L. L. Moore, "Shifting the Management Development Paradigm for Women," *Journal of Management Development* 14(2): 24-38, 1995.

Brake, T., *The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organization*, Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1997.

Brookfield, S., *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1987.

Bystydzienski, Jill, ed., *Women Transforming Politics: Worldwide Strategies for Empowerment*, Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1992.

Catalyst, *Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects*, New York, New York: Catalyst, 1996.

CIVICUS, *Building Civil Society Worldwide: Strategies for Successful Communications*, Washington, District of Columbia: CIVICUS, 1997.

________, *Legal Principles for Citizen Participation: Toward a Legal Framework for Civil Society Organization*, Washington, District of Columbia: CIVICUS, 1997.

Clark, K. E. and M. B. Clark, eds., *Measures of Leadership*, West Orange, New Jersey: Leadership Library of America, 1990.

Conger, J. A. and J. A. Kanungo, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1988.

Covey, S. R., *Principle-Centered Leadership*, New York, New York: Simon & Schuster, 1991. Dorfman, P. W., J. P. Howell, S. Hibino, et al., "Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures," *Leadership Quarterly* 8(3): 233-274, 1997.

Drath, Wilfred H. and Charles J. Palus, *Making Common Sense: Leadership as Meaningmaking*
in a Community of Practice, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.

Eagly, A. H., M. G. Makhijani, and B. G. Klonsky, "Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* 111(1): 3-22, 1992.

Freire, Paulo. *Pedagogy of the Oppressed*, translated by Myra Bergman Ramos, New York, New York: Continuum, 1995.

Gardner, Howard E. and Emma Laskin, eds., *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York, New York: Basic Books, 1995.

Heifetz, R. A., *Leadership Without Easy Answers, Cambridge*, Massachusetts: Harvard University Press, 1994.

Helgesen, Sally, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*, New York, New York: Doubleday, 1995.

Johnson, D. W. and R. T. Johnson, *Cooperation and Competition: Theory and Research*, Edina, Minnesota: Interaction, 1989.

Joseph, Suad and Susan Slyomovics, eds., *Women and Power in the Middle East*, Philadelphia, Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 2001.

Korten, David C., *Globalizing Civil Society: Reclaiming Our Right to Power*, New York, New York: Seven Stories Press, 1998.

Kouzes, J. H. and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1987.

Lambert, L., *The Constructivist Leader*, New York, New York: Teachers College Press, 1995.

Makram-Ebeid, Mona, "Exclusion of Women from Politics," in Kathleen E. Mahoney and Paul Mahoney, eds., *Human Rights in the Twenty- first Century: A Global Challenge*, Boston, Massachusetts: Martinus Nijhoff, 1993.

McCall, M. W. and M. M. Lombardo, eds., *Leadership: Where Else Can We Go?*, Durham, North Carolina: Duke University Press, 1978.

Moxley, Russ S., *Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy Into Individuals and Organizations*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1999.

Nahavandi, Afsaneh, *The Art and Science of Leadership*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Naidoo, Kumi, *Civil Society at the Millennium*, Bloomfield, Connecticut: Kumarian Press, 1999.
Otto, Dianne, "Challenging the 'New World Order': International Law, Global Democracy and the Possibilities for Women," *Transnational Law and Contemporary Problems* 3: 370-415, 1993.

Rost, J. C., *Leadership for the Twenty-First Century*, New York, New York: Praeger, 1991.

Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1992.

Schwartz, Mary K., Kristin M. Axtman, and Frank H. Freeman, eds., *Leadership Education: A Source Book of Courses and Programs*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1998.

Sessa, Valerie I., Michael C. Hansen, Sonya Prestridge, and Michael E. Kossler, *Geographically Dispersed Teams: An Annotated Bibliography*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 2000.

Smircich, L. and G. Morgan, “Leadership: The Management of Meaning,” *Journal of Applied Behavioral Science* 18: 257-273, 1982.

United Nations Centre for Social Development and Humanitarian Affairs, *Women in Politics and Decision Making in the Late Twentieth Century: A United Nations Study*, Boston, Massachusetts: Martinus Nijhoff, 1992.

VeneKlasen, Lisa and Valerie Miller, *A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, San Francisco, California: The Asia Foundation, and Washington, District of Coumbia: Lisa VeneKlasen, 2002.

Yukl, G. A., *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

LAMPIRAN E

Organisasi-organisasi Kepemimpinan

Berikut ini adalah daftar organisasi-organisasi non-pemerintah di seluruh dunia yang memiliki program-program untuk mengembangkan kepemimpinan perempuan.

AFRIKA & TIMUR TENGAH

Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)
Secteur les Orangers, Rue Molka, Villa N° 2
Rabat, Morocco
Tel: 212-37-737165
Fax: 212-37-260813
Email: adfm@mtds.com

Centre de Leadership Feminin (CLEF) of ADFM
30, Rue Sidi Belyout, Apt. 54
Casablanca, Morocco
Tel/Fax: 212-22-31-45-47
Email: adfm@casanet.net.ma

BAOBAB for Women's Human Rights
232A Muri Okunola Street, P.O. Box 73630
Victoria Island
Lagos, Nigeria
Tel: 234-1-320-0484
Fax: 234-1-262-6267
Email: baobab@baobabwomen.org

Community Education and Development Services (CEDS)
P.O. Box 5153, Nkwen
Bamenda, Cameroon
Tel: 237-766-09-37
Fax: 237-336-39-55
Email: cedservices@yahoo.com

Kudirat Initiative for Democracy (KIND)
60 Lanre Awolokun Street
Gbagada Phase 2
Lagos, Nigeria
Tel: 2341-472-7001
Email: nigeria@kind.org
Web: www.kind.org
Atau: P.O. Box 65429
Washington, DC 20035
Tel: 1-301-883-0169
Fax: 1-301-883-0151
Email: info@kind.org

The Machreq/Maghreb Gender Linking and Information Project (MACMAG-GLIP)
P.O. Box 165302
Beirut, Lebanon
Tel: 961-3-615-046
Fax: 961-1-611-079
Email: glipcoord@intracom.net.lb
Web: www.macmag-glip.org

Sisterhood is Global Institute/Jordan (SIGI/Jordan)
Abu Baker Complex
Al-Razi Street, Jabal Al-Hussain
Amman 11196 Jordan
Tel: 962-6-5690-770
Fax: 962-6-5690-780
Email: sigi@nets.com.jo
Web: www.sigijordan.org

Women's Affairs Technical Committee (WATC)
Awad Bldg., Radio Street, 2nd Floor
P.O. Box 2197
Ramallah, Palestine via Israel
Tel: 970-2-298-7783
Fax: 970-2-296-4746
Email: watcorg@palnet.com
Web: www.pal-watc.org

Women’s Self-Promotion Movement (WSPM)
P.O. Box W 78 Parktown
Harare, Zimbabwe

AMERIKA

Center for Creative Leadership
One Leadership Place
P.O. Box 26300
Greensboro, NC 27438-6300
Tel: 1-336-545-2810
Fax: 1-336-282-3284
Email: info@leaders.ccl.org
Web: www.ccl.org

The Council of Women World Leaders
John F. Kennedy School of Government
Harvard University
79 JFK Street
Cambridge, MA 02138, USA
Tel: 1-617-496-3157
Fax: 1-617-495-8391
Email: council_leaders@harvard.edu
Web: www.womenworldleaders.org

The James MacGregor Burns Academy of Leadership
University of Maryland
College Park, MD 20742-7715, USA
Tel: 1-301-405 6100
Fax: 1-301-405-6402
Email: academy@academy.umd.edu
Web: www.academy.umd.edu

Women's Institute for Leadership, Development for Human Rights (WILD)
1375 Sutter Street, Suite 407
San Francisco, CA 94109, USA
Tel: 415-345-1195
Fax: 415-345-1199
Email: esther@wildforhumanrights.org
Web: www.wildforhumanrights.org

Women's Leadership Institute
Mills College
5000 MacArthur Blvd.
Oakland, CA 94613, USA
Tel: 1-510-430-2019
Fax: 1-510-430-3233
Web: www.mills.edu/WLI/wli.home.html

ASIA

Afghan Institute of Learning
House No: 163/T, Arab Road, University Road
Peshawar, Pakistan
Tel/Fax: 92-91-842-308

Centre for Organization Research and Education
Lane 3 Basisthapur, Beltola (Dispur)
Guwahati 781028
Assam, India
Tel: 91-361-222-87-09
Fax: 91-361-222-87-30
Email: core_ne@sify.com

Foundation for the Support of Women's Work (FSWW)
Galipdede Cad., 149/4
80030 Mueyyetzade
Beyoglu/Istanbul, Turkey
Tel: 90-212-249-07-00
Fax: 90-212-249-15-08

Women's Development Collective (WDC)
No. 44, Jalan Kajang 1
Taman Seri Kajang
43000 Kajang
Selangor, Malaysia
Tel: 603-8737-3979
Fax: 603-8737-4180
Email: wdc@tm.net.com

Women's Resource Center of Tashkent (TWRC)
P.O. Box 7195
A Navai St., 24
Tashkent 700011
Uzbekistan
Tel: 998-712-417234
Fax: 998-712-1205049
Email: twc@freenet.uz

INTERNATIONAL

Akina Mama wa Afrika
334-336 Goswell Road
London EC1V 7LQ
United Kingdom
Tel: 44-20-7713-5166
Fax: 44-20-7713-1959
Email: amwa@akinamama.org
Web: www.akinamama.org
atau
Plot 30 Bukoto Street Kamwokya
P.O. Box 24130
Kampala, Uganda
Tel: 256-41-543681
Fax: 256-41-543683
Email: amwa_u@imul.com

CIVICUS:World Alliance for Citizen
Participation
1112 16th Street NW, Suite 540
Washington, DC 20036, USA
Tel: 1-202-331-8518
Fax: 1-202-331-8774
Email: info@civicus.org
Web: www.civicus.org
atau
P.O. Box 933
Southdale
2135 South Africa
Tel: 27-11-833-5956
Fax: 27-11-833-7997

Center for Women's Global Leadership (CWGL)
Douglass College, Rutgers
The State University of New Jersey
160 Ryders Lane
New Brunswick, NJ 08901-8555, USA
Tel: 1-732-932-8782
Fax: 1-732-932-1180
Email: cwgl@igc.org
Web: www.cwgl.rutgers.edu

Global Women in Politics (GWIP)
The Asia Foundation
465 California Street, 14th Floor
San Francisco, CA 94104, USA
Tel: 1-415-982-4640
Fax: 1-415-392-8863
Email: info@asiafound.org
Web: www.asiafoundation.org

International Women's Media Foundation (IWMF)
1726 M Street NW, Suite 1002
Washington, DC 20036, USA
Tel: 1-202-496-1992
Fax: 1-202-496-1977
Email: info@iwmf.org
Web: www.iwmf.org

Parliamentarians for Global Action
211 East 43rd Street, Suite 1604
New York, NY 10017, USA
Tel: 1-212-687-7755
Fax: 1-212-687-8409
Email: info@pgaction.org
Web: www.pgaction.org

Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP)
4343 Montgomery Avenue, Suite 201
Bethesda, MD 20814, USA
Tel: 1-301-654-2774
Fax: 1-301-654-2775
Email: wlp@learningpartnership.org
Web: www.learningpartnership.org

LAMPIRAN F

Dewan Penasehat Internasional

WLP mendirikan Dewan Penasehat Internasional (*International Advisory Council*—IAC) yang merupakan wakil-wakil dari berbagai kalangan profesional. Budaya, dan agama, yang layak untuk menilai dampak sosial, budaya, dan politik dari proyek-proyek kepemimpinan WLP. IAC membantu WLP untuk menyelaraskan informasi perundangan, politik, dan ilmu sosial dalam bahan-bahan yang diproduksi WLP. Anggota-anggotanya adalah:

Hafsat Abiola	Founder and Executive Director, Kudirat Initiative for Democracy (KIND), Nigeria
Afifa Dirani Arsanios	Advisor to the Minister of Culture and Education, Lebanon
Suheir Azzouni-Mahshi	Consultant; Former Chief, Centre for Women, United Nations Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA)
Charlotte Bunch	Former Executive Director, Center for Women's Global Leadership
Thais Corral	Coordinator, CEMINA—Comunicação, Educação e Informação em Gênero, Brazil
Nancy Flowers	Human Rights Education Consultant
Khadija Haq	President, Mahbub ul Haq Human Development Centre, Pakistan
Noeleen Heyzer	Executive Secretary, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific
Ayesha Imam	Founding Member, BAOBAB for Women's Human Rights, Nigeria
Zahira Kamal	Former Minister of Women's Affairs, Palestine

Farhad Kazemi	Chair, Dept. of Politics, New York University
Joanna Kerr	Former Executive Director, Association for Women's Rights in Development (AWID)
Asma Khader	Secretary General, Jordanian National Commission for Women
Amina Lemrini	Executive Committee Member, Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM), Morocco
Afaf Mahfouz	Psychoanalyst, Lawyer, and Former President, Conference on Non-governmental Organizations in Consultative Relationship with the UN (CONGO)
Ann Elizabeth Mayer	Associate Professor of Legal Studies, The Wharton School, University of Pennsylvania
Rabéa Naciri	Former President, Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM), Morocco
Kumi Naidoo	Executive Director, Greenpeace International
Thoraya Obaid	Executive Director, United Nations Population Fund (UNFPA)
Ayo Obe	Lawyer; Former Chair, Steering Committee of the World Movement for Democracy, Nigeria
Regan Ralph	Executive Director, Fund for Global Human Rights
Aruna Rao	Coordinator, Gender at Work
Kavita Ramdas	President and CEO, The Global Fund for Women (GFW)
Bouthaina Shaaban	Minister, Political and Media Advisor at the Presidency, Syria
Zenebeworke Tadesse	Founding Member, Association of African Women for Research and Development, Ethiopia

bekerjasama dengan